PN. ABR-344
87602

Royaume du Maroc
Ministère de l'Agriculture
et de la Réforme Agraire

USAID/Maroc
Division de l'Agriculture
et des Ressources Naturelles

PROJET DE LA REFORME DE
LA COMMERCIALISATION DES CEREALES

LA MINOTERIE MAROCAINE EN SITUATION DE CONCURRENCE

CLAUDE FALGON

ICEA-Entreprises

Juin 1993

Rapport PRCC-14

SOMMAIRE

Page

INTRODUCTION 2

PARTIE I: ENVIRONNEMENT DE LA MINOTERIE INDUSTRIELLE 4

1. ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE 5

2. DEMANDE DE FARINE 9

2.1. DEMANDE DES MENAGES *9*
2.1.1. Notoriété des grains et des produits dérivés 9
2.1.2. Habitudes d'utilisation 10
2.1.3. Habitudes d'achat et disponibilité des produits 12
2.1.4. Images des principales farines et des minoteries 13
2.1.5. Qualités recherchées pour une farine 15
2.1.6. Prix psychologique 16

2.2. DEMANDE DES BOULANGERS *17*
2.2.1. Caractéristiques générales de la boulangerie 17
2.2.2. Qualités recherchées par les boulangers 18
2.2.3. Farines utilisées et pratiques de préparation 20
2.2.4. Habitudes d'achat de farines 21

3. DISTRIBUTION ET PRIX 23

PARTIE II: SITUATION ACTUELLE ET DIAGNOSTIC DE LA MINOTERIE INDUSTRIELLE 26

1. PRESENTATION DE L'INDUSTRIE 27

2. OFFRE 34

2.1. PRODUITS *34*

2.2. QUANTITES OFFERTES *36*

3. DIAGNOSTIC TECHNIQUE 38

4. DIAGNOSTIC DE LA FONCTION APPROVISIONNEMENT 41

5. DIAGNOSTIC COMMERCIAL 47

6. DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER 52

7. STRATEGIES DES MINOTERIES 59

Page

PARTIE III: IMPACT DE LA REFORME SUR LA MINOTERIE INDUSTRIELLE 65

1. LIBERALISATION DES MARCHES DES CEREALES ET DES FARINES 66

2. MODIFICATIONS DE L'ENVIRONNEMENT DES MINOTERIES LIEES A LA LIBERALISATION 68

2.1. DEMANDE DE FARINE ET APPROVISIONNEMENT EN CEREALES 68

2.2. LOCALISATION DES MINOTERIES ET COUTS DE TRANSPORT 69

2.3. CONCURRENCE DE LA MINOTERIE ARTISANALE 75
2.3.1. Présentation de la meunerie artisanale 75
2.3.2. Caractéristiques générales de la clientèle des minoteries artisanales 78
2.3.3. Concurrence actuelle entre les minoteries artisanales et les minoteries industrielles 79
2.3.4. Impact de la libéralisation sur la concurrence entre meunerie artisanale et industrielle 80

2.4. CONCURRENCE DES MINOTERIES INDUSTRIELLES A CEREALES SECONDAIRES (MICS) 85
2.4.1. Présentation des MICS 85
2.4.2. Concurrence entre MICS et minoteries industrielles et impact de la libéralisation 87

3. IMPACT DE LA LIBERALISATION SUR LES STRATEGIES ET LA GESTION DES MINOTERIES 89

3.1. IMPACT SUR LA STRATEGIE 89

3.2. ROLE DETERMINANT DE LA GESTION DE LA QUALITE 92

PARTIE IV: MESURES D'ACCOMPAGNEMENT DE LA LIBERALISATION DES MARCHES DES CEREALES ET DE LA FARINE 95

1. NECESSITE DE MESURES D'ACCOMPAGNEMENT 96

2. APPUI AU CONSEIL ET A LA FORMATION 97

3. DEFINITION DE NORMES DE QUALITE ET PROTECTION DES CONSOMMATEURS 98

4. RESTRUCTURATION DU SYSTEME DE COLLECTE ET STOCKAGE DES CEREALES 100

5. UNE RESTRUCTURATION ORDONNEE DE LA MINOTERIE 101

ANNEXES ***104***

INTRODUCTION

(1) La minoterie constitue le "maillon central" de la filière céréalière; son évolution future aura un impact déterminant sur celle de l'ensemble de la filière céréalière.

La minoterie, qu'elle soit artisanale ou industrielle, se trouve en position centrale entre la production agricole et les utilisateurs, industries de seconde transformation ou consommateurs. La minoterie assure la valorisation des céréales et fournit l'aliment de base de la majorité de la population, en milieu rural ou urbain; son niveau de performance rejaillit par conséquent directement sur le niveau de vie et la qualité de l'alimentation de la population marocaine.

C'est pourquoi, le PRCC a décidé d'accorder un haut niveau de priorité à l'étude de l'impact de la réforme de libéralisation des marchés des céréales et des farines dans ses travaux.

(2) L'approche retenue pour l'analyse de la "Minoterie en Situation de Concurrence" a été décrite en détail dans le rapport PRCC N°16; elle est caractérisée par:

- une analyse de la situation et des comportements des agents économiques: consommateurs, acheteurs, commerçants, minotiers;
- une analyse des relations entre la réglementation actuelle et la situation actuelle de la minoterie et du secteur dans son ensemble;
- l'identification des principales forces et incitations que créerait la réforme de libéralisation des marchés des céréales et des farines;
- l'identification des modifications possibles des stratégies des minoteries en cas de libéralisation;
- l'identification des tendances d'évolution de l'industrie de la minoterie, comme conséquence des nouveaux comportements des entreprises.

(3) Les principaux travaux conduits par le PRCC sur le thème "La Minoterie en Situation de Concurrence" sont les suivants:

- analyse de la demande de farine par les ménages et les boulangers;
- description rapide de la distribution et de la structure des prix;
- diagnostic de l'industrie de la minoterie industrielle, fondé sur des entretiens et informations concernant 30 minoteries industrielles à blé;

- enquête sur un échantillon représentatif de minoteries artisanales;

- recensement des "minoteries à céréales secondaires" (semouleries et orgeries), actuellement en cours et dont seuls les résultats préliminaires ont pu être intégrés à ce rapport;

- développement d'un modèle de transport, ayant pour objectif d'identifier les conséquences de la libéralisation sur la position concurrentielle des minoteries des différentes villes et régions; seuls les résultats préliminaires de ces travaux, conduits par le PRCC en collaboration avec l'ONICL, ont pu être intégrés dans ce rapport.

PARTIE I

L'ENVIRONNEMENT DE LA MINOTERIE INDUSTRIELLE

1. L'ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE

(1) La réglementation actuelle pour la filière blé tendre déresponsabilise les minotiers et tend à les transformer en prestataires de services "à façon" de l'Administration.

La filière blé tendre est étroitement réglementée. Elle fonctionne sous un régime d'économie administrée:

- le prix du blé tendre payé aux producteurs agricoles est garanti;

- seuls les opérateurs agréés peuvent commercialiser le blé tendre: coopératives agricoles (SCAM et CMA), commerçants céréalistes collecteurs et commerçants détaillants;

- l'importation de blé tendre est effectuée par des importateurs agréés pour le compte de l'Administration;

- l'approvisionnement en blé tendre des minoteries industrielles est entièrement géré par l'ONICL; cette gestion administrative est appelée "Répartition"; les minoteries ne peuvent choisir ni le fournisseur ni l'origine du blé qu'elles reçoivent mais la réglementation prévoit l'agréage contradictoire, le recours à l'arbitrage avec possibilité de refus de la marchandise si celle-ci est reconnue comme étant non marchande; bien que les minoteries puissent créer des sociétés de collecte et commercialisation ou d'importation de blé, elles ne sont pas autorisées à acheter en priorité leur blé à cette société, la répartition de l'offre disponible, de blé local ou importé étant effectuée par l'Administration dans une optique de minimisation du coût global de transport;

- chaque minoterie dispose d'un quota de Farine Nationale (subventionnée) qu'elle doit vendre obligatoirement à des commerçants "quotataires" qui lui sont désignés par l'Administration;

- la Farine Nationale doit respecter une norme spécifiant le taux d'extraction (80 %, pour un PS moyen estimé à 77) et le taux de minéralisation (0,8 à 1,0 %); le taux de minéralisation de la Farine de Luxe doit être inférieur à 0,65 % mais aucun taux d'extraction n'est imposé; les spécialistes considèrent que le respect des normes impose un taux d'extraction d'environ 70 %;

- les flux physiques des minoteries sont enregistrés et contrôlés par l'Administration;

- les prix d'achat du blé tendre par les minoteries et le prix de vente des farines de blé tendre sont fixés par la Commission Interministérielle des Prix.

Dans ces conditions les minoteries sont, pour une part importante de leur activité, de véritables prestataires de services dans le cadre d'une gestion publique de la collecte, de la commercialisation, du transport et de la transformation du blé tendre.

Les minoteries industrielles ne disposent pas des libertés et responsabilités qui caractérisent généralement une entreprise industrielle: possibilité de choisir son approvisionnement en matières premières; liberté de commercialiser ses produits, sous la seule contrainte du respect des normes de qualité et du droit commercial.

L'introduction du contingent de Farine Nationale, limitant la part de la Farine Nationale subventionnée a cependant introduit, du point de vue de la commercialisation, un élément de liberté et de concurrence qui d'ores et déjà commence à faire apparaître une différenciation des stratégies et des performances entre minoteries. La part du marché véritablement concurrentiel est cependant encore très faible.

(2) L'Etat intervient financièrement à tous les niveaux de la filière blé tendre.

L'Etat intervient financièrement par l'intermédiaire de l'ONICL aux niveaux suivants:

- **Collecte et importation de blé tendre:**
  - *Prélèvement variable* sur les importations;
  - Restitution d'une *marge commerciale* aux importateurs, qui interviennent pour le compte de l'ONICL;
  - *Taxe de commercialisation* (1,56 Dh/q de blé);
  - *Subvention au financement* de la collecte et du stockage du blé local par les SCAM (environ 3,5 Dh/q en moyenne);
  - *Prime de transport* sur le blé local ou importé faisant l'objet d'un transfert inter-provincial (environ 5 Dh/q en moyenne);
  - *Prime de stockage* du blé tendre (3,8 Dh/q/mois);
  - *Marge de rétrocession*, 7 Dh/q sur la totalité du blé tendre rétrocédé, qu'il soit destiné à la fabrication de la Farine Nationale ou des farines "libres".

- **Minoteries industrielles:**

  - *Marge de mouture*: 16,5 Dh/q sur les 12,5 millions de quintaux permettant la fabrication de la Farine Nationale;

  - *Subvention*: 121,125 Dh/q sur les 10 Millions de quintaux de Farine Nationale et 231,378 Dh/q sur la farine spéciale destinée aux populations des provinces sahariennes.

- **Aval des minoteries:**

  - *Prime de transport* de la Farine Nationale: 5,8 Dh/q, en moyenne;

  - *Prime de stockage* de la Farine Nationale: 0,5 Dh/q, en moyenne.

Le coût total de ces interventions est estimé à 2,5 milliards de Dirhams, dont 48 % pour la subvention payée aux minoteries.

(3) Un projet de réforme du Dahir de 1973 a été élaboré par l'ONICL: cette réforme vise à assurer la liberté de commercialiser le blé tendre et à supprimer la gestion des flux physiques de blé tendre par l'ONICL tout en maintenant un contrôle sur le blé destiné à la fabrication de farine subventionnée.

Les principales modifications du Dahir de 1973 envisagées par l'ONICL sont les suivantes:

- libéralisation de la commercialisation des céréales: suppression de l'agrément de commerçant et du privilège des coopératives dans la commercialisation des céréales;

- limitation des obligations des commerçants à la déclaration à l'Office d'activité commerciale et de transmission d'information sur le lieu et les installations de stockage devant être utilisées;

- abrogation des limitations concernant les possibilités d'approvisionnement en céréales, et notamment en blé tendre des minoteries industrielles, à céréales secondaires ou artisanales; **la procédure de la "licence" de l'Office est cependant maintenue pour le blé tendre utilisé pour la fabrication de farine subventionnée**;

- suppression du contrôle de l'Office sur l'activité des coopératives et des commerçants agréés;

- suppression de l'interdiction faite aux minoteries de commercialiser le blé;

- égalité du traitement fiscal entre coopératives et commerçants privés;

- limitation de l'obligation d'émission d'un bulletin d'agréage et d'achat au seul blé tendre utilisé pour la fabrication de farine subventionnée;

- liberté d'installation, d'extension ou de déplacement de moulins artisanaux soumis seulement à une obligation de déclaration;

- liberté pour tout opérateur de stocker les céréales.

Les principaux éléments du Dahir qui seraient maintenus sont:

- le monopole d'importation et d'exportation de l'Office;

- le contrôle de l'Office sur les mouvements et le transport de blé tendre destiné à la fabrication de farine subventionnée;

(4) Le maintien de l'intervention et du contrôle de l'Office sur les transactions et le transport du blé tendre destiné à la fabrication de la farine subventionnée est susceptible d'enlever toute portée pratique à cette modification du Dahir.

Toutes les minoteries industrielles disposent d'un quota de Farine Nationale, indispensable pour leur équilibre financier, et pratiquent la mouture dite "mixte" qui ne permet pas de distinguer (physiquement) le blé utilisé dans la fabrication de la farine subventionnée et celui utilisé dans les farines "libres".

Le maintien du contrôle de l'Office sur les transactions et le transport du blé destiné à la farine subventionnée revient, dans la pratique, à maintenir ce contrôle sur l'ensemble de l'approvisionnement des minoteries industrielles. Le monopole d'importation étant maintenu, les conditions d'approvisionnement des minoteries ne seraient que peu ou pas modifiées.

2. LA DEMANDE DE FARINE

2.1. LA DEMANDE DES MENAGES

Les caractéristiques de la demande des ménages ont été appréhendées au cours de réunions de groupes de consommatrices organisées en milieu rural et en milieu urbain, et réunissant des personnes couvrant la diversité des milieux socio-économiques du Maroc. De telles enquêtes qualitatives permettent d'identifier les *dominantes* et *variations* des "attitudes", "préférences" et "comportements" des consommateurs, sans pour autant pouvoir en quantifier l'importance dans la population.

Les investigations ont concerné:

- la notoriété des grains et des farines;
- les habitudes d'utilisation de ces produits;
- les habitudes d'achat et les disponibilités;
- l'appréciation de la qualité des produits, les préférences et les critères de substitution;
- la perception du prix.

Les résultats détaillés ont été présentés dans le Document de Travail n°11 du PRCC. Seule une synthèse des conclusions est présentée ci-dessous.

2.1.1. Notoriété des grains et des produits dérivés

(1) Les farines industrielles de blé tendre et la farine artisanale de blé dur sont les farines les plus connues des ménagères enquêtées.

Les farines de blé tendre sont connues par tous les groupes et surtout en tant que produit industriel. Elles ont deux ou plusieurs appellations:

- la **Farine de Luxe**, communément appelée "farine force". La "farine force de Fès" est connue et appréciée dans tout le pays;
- la **Farine Nationale de blé tendre**, également appelée farine ordinaire, farine noire ou farine de commerce.

La farine de blé dur bénéficie d'une très forte notoriété et les consommatrices la connaissent surtout en tant que produit artisanal.

Les farines d'orge et celles de maïs sont peu connues.

(2) La notoriété des semoules de blé dur est beaucoup plus forte que celle des semoules de blé tendre.

Les semoules de blé dur sont connues à la fois comme produit artisanal et comme produit industriel et ont une bonne renommée. A l'inverse, les semoules de blé tendre sont essentiellement connues en tant que co-produit de la mouture artisanale du blé tendre et sont peu appréciées sauf dans le Sud (Souss et Tensift).

Tous les groupes enquêtés connaissent la semoule d'orge industrielle.

(3) La connaissance des variétés de grains est variable selon les régions et selon les types de céréales.

La connaissance des grains est nettement plus élevée en zone centrale qu'en zones sud et orientale. Les consommatrices connaissent différentes variétés de blé dur mais une seule de blé tendre (Ennesma). La place de l'orge dans l'univers de la consommation est beaucoup plus importante dans le Sud.

2.1.2. Habitudes d'utilisation

(1) La pratique des mélanges de farines est très répandue dans la fabrication du pain, élément central du régime alimentaire marocain.

Ces mélanges se font pour des raisons différentes *selon le niveau de revenu des ménages*:

- dans les ménages à revenu élevé, les mélanges se font pour des raisons de goût et de texture;
- quand le revenu diminue, la pratique des mélanges reflète la nécessité d'accorder les préférences avec les ressources; la farine préférée est mélangée à une autre farine moins chère de façon à prolonger l'utilisation de la "bonne farine".

Les formules varient selon les régions:

- la zone centrale privilégie le mélange de farine de blé dur et de Farine de Luxe, en proportions égales;
- le mélange de Farine de Luxe et de Farine Nationale est assez répandu dans le Sud; la proportion de Farine de Luxe baisse avec le revenu;
- d'autres mélanges, moins répandus, combinent farine d'orge, farine de maïs et semoules de blé dur, ou semoules de blé tendre avec Farine de Luxe.

L'absence de gluten rend très difficile la fabrication de bon pain avec de l'orge. Ceci semble entraîner une réduction de la préparation de pain d'orge dans les ménages.

Les consommatrices distinguent le pain quotidien et le pain festif. Elles fabriquent ce dernier avec davantage de Farine de Luxe car le résultat est plus attrayant (plus blanc et plus gonflé), même si le goût est jugé moins bon.

La généralisation de la pratique des mélanges met en évidence l'inadéquation de l'offre actuelle de farines à la diversité de la demande; les ménagères sont obligées de reconstituer une farine pour mieux satisfaire leurs besoins et préférences.

(2) L'utilisation des différentes farines pour la préparation des produits autres que le pain présente peu de variations.

Le couscous est traditionnellement fabriqué avec de la semoule de blé dur, sauf dans la région sud où il se fait parfois avec de l'orge, du maïs ou de la Farine Nationale. *Le couscous industriel est largement accepté par les consommatrices pour des raisons de gain de temps.*

Les crêpes "tulles" sont préparées essentiellement avec de la farine de blé dur.

Les gâteaux sont toujours préparés à l'aide de Farine de Luxe.

La *Harira*, la soupe servie tous les soirs pendant le ramadan, est liée avec de la farine de blé tendre. Les autres soupes utilisent de la semoule d'orge (*Tchicha*) ou de la semoule de blé dur (*Smida*).

2.1.3. Habitudes d'achat et disponibilité des produits

(1) Les achats de farine industrielle augmentent en valeur et diminuent en fréquence lorsque le revenu des ménages augmente.

Les ménages urbains à moyen ou haut revenu les achètent en grande quantité, par sacs de 50 kg.

Les ménages urbains à faible revenu essaient, dans la mesure du possible, d'acheter par sac et apprécient le nouveau conditionnement de 25 kg. Lorsque leurs liquidités ne le permettent pas, ils sont contraints d'acheter au détail ou à crédit, mais cette solution est très onéreuse.

Pour les deux catégories, les farines destinées à d'autres usages que le pain sont achetées en petites quantités au détail.

Les ménages ruraux non autosuffisants en céréales ont le même comportement d'achat que les ménages urbains à faible revenu mais dépendent de l'approvisionnement du souk local.

(2) La répartition entre achats de farines industrielles et mouture artisanale varie selon les saisons.

Cette saisonnalité est surtout observée en milieu rural. Le recours à la mouture artisanale est proportionnellement élevé juste après la récolte des céréales et va en décroissant jusqu'à la prochaine récolte. Cette saisonnalité s'explique par la bonne disponibilité de grains qui influe sur les prix. La répartition entre mouture artisanale et farines industrielles et sa saisonnalité sont fortement influencées par l'importance de la récolte et le niveau des stocks de grains des ménages ruraux.

(3) Les consommatrices se plaignent des longues périodes durant lesquelles les farines et les grains de bonne qualité sont introuvables.

Partout, elles déplorent les fortes variations dans la qualité des produits. Elles développent alors des *stratégies de substitution* jusqu'à la réapparition des produits de bonne qualité: le plus souvent cela se traduit par l'achat de pain de boulangerie ou l'augmentation de la part de la farine artisanale dans la préparation du pain.

(4) L'acte d'achat des grains et de farine est effectué par les hommes.

Si la femme a son mot à dire quant au choix du produit, le mari se charge généralement de l'achat. En conséquence, il négocie le prix d'achat des grains et choisit la farine en "arbitrant" entre qualité et prix selon ses propres critères, qui ne sont pas nécessairement ceux de sa femme. Celle-ci utilise le produit rapporté, même lorsque ses préférences et recommandations n'ont pas été respectées.

Les femmes des classes moyennes ou supérieures sont cependant davantage impliquées dans les achats. Il en est de même, dans toutes les classes, pour les achats au détail.

2.1.4. Images des principales farines et des minoteries

(1) La meilleure image des farines artisanales n'empêche pas le développement de l'utilisation des farines industrielles.

Cette évolution s'explique par l'*augmentation du travail des femmes*, la *diminution de la taille des ménages* et les *habitudes alimentaires en transition*. Les jeunes femmes sont davantage enclines à utiliser des produits industriels que leurs aînées.

(2) L'image de la Farine Nationale est, d'une manière générale, très mauvaise. La seule qualité qui lui est reconnue est alors son bas prix.

La qualité de la Farine Nationale est variable; souvent elle ne satisfait pas les normes officielles. Cette faible qualité se traduit par le développement d'une image mauvaise, voire exécrable, de cette farine auprès des ménagères.

Certaines ménagères ont exprimé de manière particulièrement imagée et frappante leur opinion de la Farine Nationale: "Il y a la farine de blé dur, la farine de force et la farine ordinaire (Farine Nationale) Dieu vous en garde". Les consommatrices lui reprochent sa saleté, sa mauvaise odeur, sa couleur grise et ses mauvaises qualités boulangères. Elles sont généralement obligées de la tamiser pour en enlever le son et les autres particules étrangères. De nombreuses ménagères ont exprimé leur dégoût pour la Farine Nationale qu'elle trouve sur le marché. Il semble que pour beaucoup de ménagères, la consommation de la Farine Nationale mettrait en cause leur dignité. *Une telle appréciation ne peut s'expliquer que par le non-respect des normes officielles définissant la Farine Nationale.*

En raison de son bas prix, elle est essentiellement achetée par les ménages à très faible revenu. Même dans ces cas, les ménagères n'aiment pas avouer qu'elles en utilisent.

(3) La Farine de Luxe est appréciée pour sa blancheur, sa légèreté et l'aspect qu'elle donne au pain.

L'usage de la Farine de Luxe **confère un certain prestige à la ménagère**. Cette farine a la préférence des enfants et est incontournable pour la préparation du pain festif et des gâteaux. Elle est jugée nettement meilleure que la farine artisanale de blé tendre, malgré la propreté et la fraîcheur de cette dernière.

(4) La farine artisanale de blé dur est le produit préféré pour la panification. C'est le produit de référence par rapport auquel les consommatrices jugent les autres farines.

La forte préférence pour cette farine vient de:

- la facilité du travail de la pâte et son effet bénéfique sur la santé;
- sa polyvalence; les consommatrices l'utilisent pour préparer le pain, le couscous, les crêpes et certaines soupes;
- la bonne couleur, la bonne texture, le bon goût et la bonne conservation du pain de blé dur;
- le sentiment rapide de satiété donné par le pain de blé dur.

La farine industrielle de blé dur présente les mêmes qualités que la farine artisanale. Les consommatrices apprécient de plus sa commodité.

(5) La farine d'orge est surtout appréciée dans les zones sud et orientale.

Les consommatrices mettent en valeur l'énergie qu'elle apporte ainsi que ses effets bénéfiques sur la santé.

L'orge, en grain, est par contre considérée dans la zone centrale comme un aliment pour le bétail.

(6) Les pratiques de substitution respectent la hiérarchie des préférences des consommatrices.

Le substitut le plus commun à la farine de blé dur est la Farine de Luxe. Les substituts de la Farine de Luxe sont la farine artisanale de blé tendre ou le pain de boulangerie. Le produit substitut de la Farine Nationale est généralement le pain de boulangerie chez les urbains et la farine d'orge chez les ruraux.

(7) La mauvaise image de la Farine Nationale peut pénaliser les minoteries sur leur marché local.

La Farine Nationale disponible dans une province est généralement originaire des minoteries de cette province. La mauvaise image de la Farine Nationale tend à être reportée spontanément sur les minoteries locales, et par "effet de halo", sur les Farines de Luxe de ces minoteries. Ainsi, les minoteries sont pénalisées sur leur propre marché notamment, mais pas uniquement, si elles fabriquent une Farine Nationale de mauvaise qualité.

La région de Meknès et Fès semble la seule zone où l'image des minoteries locales ne soit pas ternie par celle de la Farine Nationale; la qualité de la Farine Nationale produite par la majorité des minoteries de cette région est jugée, sinon conforme aux normes, du moins acceptable pour les consommateurs, ce qui n'est pas le cas dans d'autres régions.

A contrario, la présence d'une Farine de Luxe produite par une minoterie extérieure à la province est un signe de qualité de cette farine puisqu'elle n'a pas pu être vendue en vente conditionnée.

2.1.5. Qualités recherchées pour une farine

(1) Le savoir-faire des ménagères en matière de choix des farines est très développé; en cette matière, il s'agit pratiquement d'un choix de "professionnelles".

Les ménagères expliquent dans le détail comment elles apprécient la qualité d'une farine. Apporter du soin au choix des farines utilisées constitue une partie du rôle que se doivent de remplir les ménagères. En conséquence, les ménagères ont une connaissance très fine des qualités des farines.

Un minotier capable de garantir les caractéristiques recherchées par les ménagères est ainsi assuré de développer son marché, car les caractéristiques de sa farine seront reconnues.

(2) Bien que les Farines de Luxe de certaines minoteries aient une meilleure image que d'autres, aucune minoterie ne parvient à garantir une qualité constante.

Certaines Farines de Luxe sont connues pour leur qualité. Il en est ainsi d'une farine qui est particulièrement appréciée dans la région Centre pour la fabrication de pain, pour sa granulométrie correspondant mieux aux préférences de ménagères. Mais les ménagères avouent avec regret que toutes les farines, même celles qui sont d'une manière générale les meilleures, les ont déçues, un jour ou l'autre. Du point de vue des ménagères, les caractéristiques des farines sont trop instables pour pouvoir acheter toujours la même farine.

(3) Les principales qualités recherchées par les ménagères pour une farine sont:

- une farine permettant de **faire un pain valorisant** pour la ménagère,
- une farine **économique,**
- une farine **multi-usage,**
- une farine **propre,**
- une **bonne odeur,**
- une **farine qui se conserve bien.**

2.1.6. Prix psychologique

(1) L'aspect "économie" est fondamental dans la décision d'achat.

Le mot "économie" est à prendre dans un sens large: prix, mais également efficacité dans la satisfaction de la faim et utilisation des sous-produits dans le cas des moutures artisanales.

Dans les ménages à revenus moyens, les pains de blé dur sont jugés plus "économiques" que ceux de blé tendre, malgré les écarts de prix entre les farines, car ils satisfont la faim plus rapidement.

Les ménages les plus pauvres recherchent systématiquement ce qui est le moins cher; la sévérité de la contrainte monétaire ne permet pas une réelle prise en compte des préférences qualitatives dans le choix de la farine.

(2) Dans un contexte de mouture artisanale, le blé tendre est moins "économique" que le blé dur car les sous-produits de mouture sont moins utilisables et moins appréciés.

La mouture du blé dur donne de la semoule et de la farine, produits qui tous les deux sont recherchés et ordinairement achetés par les ménages, s'ils n'ont pas accès à un moulin artisanal.

Les semoules (ou "rondes") issues de la mouture artisanale du blé tendre sont par contre moins appréciées que les semoules de blé dur. De plus, la mouture de blé tendre produit plus de son que celle de blé dur. Le "paquet" de produits de la mouture artisanale de blé tendre est ainsi moins apprécié que celui obtenu par mouture de blé dur.

(3) Si l'écart de prix entre la Farine Nationale et la Farine de Luxe est inférieur à un dirham, les ménagères des couches urbaines moyennes et supérieures et celles des couches rurales supérieures estiment plus économique d'acheter la Farine de Luxe.

Avec la Farine de Luxe, les ménagères ont l'assurance de disposer d'un produit consommable; le tamisage de la Farine de Luxe est moins nécessaire que celui de la Farine Nationale pour laquelle, dans certains cas, les pertes de tamisage sont significatives. Les consommatrices des couches moins aisées sont contraintes de continuer à acheter la Farine Nationale en raison de son bas prix.

2.2. DEMANDE DES BOULANGERS

2.2.1. Caractéristiques générales de la boulangerie

(1) Le secteur de la boulangerie est atomisé et concurrentiel.

On peut distinguer deux types de boulangeries:

- les *boulangeries artisanales* ne disposant pas de local de vente, pétrissant manuellement et utilisant un four public, généralement avec un tarif préférentiel;

- les *boulangeries semi-mécanisées* avec pétrissage mécanique et four à gaz, électrique ou mixte au bois.

Les boulangers panifient trois types de pain avec deux poids différents:

- le pain rond, de 200 g ou 400 g;
- la baguette (la parisienne), de 200 g;
- le pain complet, de 200 g ou 400 g.

(2) Les marges sur le pain diminuent en raison de la politique de prix administrés; pour compenser, les boulangers diversifient leurs produits ou ont recours à des artifices.

Les prix administrés du pain de Farine Nationale et de Farine de Luxe n'augmentent pas aussi rapidement que ceux des matières premières et de l'énergie nécessaires à leur préparation.

Face à la réduction de leur marge, les boulangers s'adaptent en:

- *diversifiant leurs produits*: la production de viennoiserie et pâtisserie est généralement marginale en volume mais la marge unitaire est très élevée par rapport à celle pratiquée sur le pain; le développement de cette activité permet de compenser les faibles marges sur le pain;

- *réduisant les coûts de revient* par la réduction du poids des pains ou l'incorporation de Farine Nationale à la Farine de Luxe, pratiques difficilement décelables si elles sont réalisées de manière modérée;

- *sous-déclarant leurs ventes* à l'administration; comme pour n'importe quelle autre profession, cette pratique permet de réduire le poids des impôts et taxes et ainsi de conforter le revenu net.

2.2.2. Qualités recherchées par les boulangers

(1) Les boulangers recherchent principalement une farine assurant un rendement élevé à la panification.

Un élément déterminant de la rentabilité de l'activité boulangère est le rendement en pain pouvant être obtenu avec la farine: toute augmentation du rendement équivaut pour les boulangers à vendre de l'eau au prix du pain. A cette fin les boulangers

recherchent une farine à faible taux d'humidité et ayant un fort pouvoir d'absorption en eau. Ils tendent par conséquent à préférer, à prix égal, les farines "plates", à très faible granulométrie, contrairement aux ménagères, qui souvent préfèrent les farines à granulométrie élevée, jugées plus faciles à travailler à la main. L'incorporation de Farine Nationale, qui contribue à faire baisser le rendement, ne se justifie alors que par la forte réduction du coût moyen de la farine utilisée.

(2) Soucieux de satisfaire une clientèle très exigeante, les boulangers recherchent des farines de bonne qualité et dont la qualité est régulière.

Les boulangers se sont adaptés à la demande de leur clientèle:

- les clients préférant des pains frais et chauds, ils font désormais trois fournées par jour, généralement avant les heures des repas;

- le pain apprécié des consommateurs est doré, gonflé, blanc et avec un bon goût; les boulangers recherchent une farine de qualité permettant de préparer ce type de pain et *sont prêts à changer de fournisseur lorsque la qualité des farines s'améliore.*

Alors que le paiement se fait généralement au comptant, *les boulangers n'hésitent pas à payer à l'avance pour obtenir une farine de bonne qualité.*

Le savoir-faire des boulangers reposant sur la répétition et le dosage précis des ingrédients, *la régularité dans la qualité des farines est un des facteurs primordiaux garantissant la qualité du pain et l'efficacité de la production boulangère.* L'exigence de constance des caractéristiques de la farine augmente avec la mécanisation de la fabrication du pain; la panification est alors souvent plus rapide, et le process ne peut être ajusté facilement en fonction des caractéristiques de la farine. Cette demande pour une qualité homogène et constante de la farine s'accentuera dans le futur, avec le développement de la mécanisation du travail.

(3) Les principales qualités recherchées pour une farine sont :

- un *bon rendement*, au moins 600 pains de 200 g par quintal de farine;
- une *régularité dans la qualité;*
- une farine *propre, blanche et sans mauvaises odeurs;*
- une *consistance lisse* pour la Farine de Luxe, *rêche* pour la Farine Nationale;
- une farine *forte* assurant une bonne élasticité et tenue de la pâte.

2.2.3. Farines utilisées et pratiques de préparation

(1) L'insatisfaction des boulangers par rapport aux perpétuelles variations de la qualité des farines, que ce soit la Farine Nationale ou la Farine de Luxe, est très forte et ce, quelle que soit la minoterie d'origine.

Ces variations brutales les obligent à procéder à des ajustements dans leur mode de préparation des pains. Les ajustements portent sur le dosage en eau, la durée du pétrissage, le dosage de la levure, le temps de levée de la pâte et l'intervalle des fournées. *Ces constants ajustements influent négativement sur la qualité de leur pain.*

Les causes de ces variations de qualité sont présentées, ci-après, dans la section consacrée au diagnostic des minoteries industrielles.

(2) Les boulangers utilisent essentiellement la Farine de Luxe pour la panification en raison de sa bonne qualité boulangère et de ses bons rendements.

L'essentiel du pain fabriqué est de type "baguette" et "pain rond", à base de Farine de Luxe. Le pain à base de Farine Nationale, que seuls les quotataires peuvent fabriquer, est peu présent. Selon les boulangers, la Farine Nationale donne des rendements en pain nettement inférieurs à ceux obtenus avec la Farine de Luxe. L'écart serait de 80 pains de 200 g par quintal de farine.

Le pain complet est fabriqué par ajout:

- de farine artisanale de blé tendre ou de blé dur, si le boulanger veut en améliorer la qualité ou, à défaut,
- de rémoulade et sons.

(3) Pour obtenir une qualité de pain acceptable tout en maximisant leurs gains, les boulangers ont recours à des mélanges de farines et à des améliorants.

Les boulangers mélangent souvent la Farine Nationale avec la Farine de Luxe, ou plusieurs farines de luxe ensemble.

Des améliorants comme le sucre (pour donner une couleur dorée à la croûte du pain) ou du malt sont fréquemment incorporés.

2.2.4. Habitudes d'achat de farines

(1) Les boulangers s'approvisionnent essentiellement chez les commerçants; ils diversifient leurs sources d'approvisionnement et maintiennent des stocks pour limiter l'effet des variations dans la qualité des farines industrielles.

Les commerçants ne s'approvisionnent plus directement chez les minotiers, sauf dans la région Sud (Souss et Tensift). Les avantages d'un approvisionnement auprès de commerçants sont les suivants:

- le caractère non-officiel des achats de farine permet une sous déclaration du volume d'activité et du chiffre d'affaires et une réduction des impôts et taxes;
- les commerçants vendent souvent à crédit à leurs clients réguliers;
- les pratiques de vente liée, de la part des minoteries, et de péréquation entre Farine Nationale et Farine de Luxe, de la part des commerçants, permettent souvent aux boulangers d'obtenir auprès des commerçants un prix de la Farine de Luxe inférieur à celui offert par les minoteries.

Les boulangers *diversifient leurs grossistes fournisseurs;* ainsi, entretenant des relations commerciales avec plusieurs fournisseurs, ils peuvent se tenir informés de la qualité des farines offertes sur le marché et augmenter leurs achats, rapidement et de manière sélective, lorsqu'une farine de qualité arrive sur le marché.

Les boulangers *augmentent la quantité stockée* lorsque la farine reçue est de très bonne qualité. Ils sont toutefois limités par leur capacité de stockage et le délai à partir duquel les stocks commencent à se dégrader.

Certaines différences existent cependant en matière d'approvisionnement selon les types de boulangeries et de farines:

- les boulangeries mécanisées s'approvisionnent en partie auprès des minoteries; les boulangeries artisanales s'adressent essentiellement aux grossistes car leurs volumes d'achat sont plus faibles;
- pour fabriquer le pain complet, les boulangers achètent leurs grains de blé dur dans les halles aux grains et le font moudre par les minoteries artisanales.

(2) Les relations entre boulangers et minoteries sont généralement tendues.

Les boulangers se fournissent essentiellement chez les commerçants. Lorsqu'ils se fournissent, en partie, dans les minoteries les relations sont tendues.

Les conflits portent sur:

- la *qualité de la farine;* les boulangers se plaignent du peu de cas fait à leurs réclamations; les minotiers se retranchent derrière la mauvaise qualité de leur matière première;

- les *délais de livraison;* ils augmentent lorsque la farine proposée est de bonne qualité, créant ainsi des tensions sur le marché.

(3) Le volume et la fréquence d'achat varient selon que le boulanger est quotataire ou non.

Les quotataires s'approvisionnent tous les 15 à 20 jours, contre une fois par semaine pour les non-quotataires, et enlèvent des volumes plus importants.

3. DISTRIBUTION ET PRIX

(1) Les quotas d'achat de Farine Nationale ont partiellement déstructuré les circuits de commercialisation.

Les quotas de Farine Nationale ont été répartis entre un grand nombre de commerçants (les "quotataires" de chaque province). Seule une minorité était des grossistes en farines avant l'introduction du quota. La grande majorité était:

- des commerçants, demi-grossistes en farine qui auparavant achetaient à des grossistes;
- des particuliers n'ayant aucune activité dans le commerce de la farine ou des céréales.

Certains de ces quotataires ont tiré partie de l'attribution de ces quotas pour développer une véritable activité de commerce en farine. Le nombre d'acheteurs directs aux minoteries est ainsi bien supérieur à celui qu'il était en l'absence de quota. L'activité des véritables grossistes s'est vu réduite, d'autant plus que la pratique des ventes conditionnées a également conduit à une plus grande dispersion des ventes des minoteries sur les farine libres.

Par ailleurs, l'interdiction des ventes interprovinciales de Farine Nationale a réduit l'importance de l'activité des grossistes de Casablanca qui agissaient comme une véritable bourse des farines ayant un rôle directeur sur les prix de l'ensemble du marché national. Le marché des farines est ainsi devenu moins fluide, moins concurrentiel, moins efficient en terme de prix au consommateur.

(2) La subvention sur la farine Nationale bénéficie en grande partie aux quotataires ainsi qu'aux grossistes et minotiers qui rachètent les quotas, et non aux consommateurs les plus démunis.

L'objectif de la subvention versée aux minoteries est d'abaisser le prix de vente de la Farine Nationale par rapport au prix de vente de la Farine de Luxe. Le différentiel de prix est tel qu'il crée une distorsion de la demande en faveur de la Farine Nationale et permet aux quotataires d'opérer avec une marge commerciale bien supérieure à celle possible sur la Farine de Luxe: *il y a rente liée à l'existence d'une subvention.*

Dans ces conditions, certains quotataires, notamment ceux qui n'avaient aucune activité de commerce de farines ou de céréales, sont tentés de revendre leur quota

plutôt que d'investir dans le développement d'une activité commerciale. Ce raisonnement est d'autant plus logique, que les quotas sont relativement réduits et ne suffisent pas à asseoir une activité commerciale.

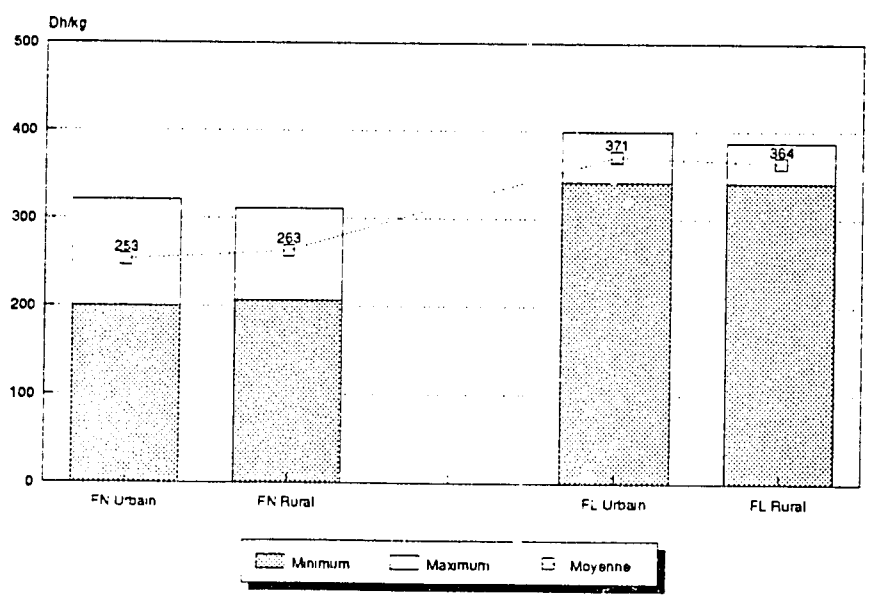
Le prix d'achat d'un quota augmente d'autant les coûts de distribution, sans prestation de service en contrepartie, et augmente d'autant le prix final auquel le consommateur achète la Farine Nationale. Il s'agit par conséquent d'un détournement de subvention aux dépens des consommateurs les plus pauvres et généralement au bénéfice de personnalités locales. Les bénéfices individuels sont généralement faibles, mais ils dépendent de l'attitude des autorités locales par rapport au prix de la Farine Nationale sur le marché.

On estime généralement, que moins de la moitié de la subvention sur la Farine Nationale bénéficie aux consommateurs.

(3) Les prix de la Farine Nationale sont nettement supérieurs aux prix officiels; les variations régionales sont élevées et dépendent de la sévérité du contrôle des autorités locales.

Les variations de prix entre provinces sont nettement plus fortes pour la Farine Nationale que pour la Farine de Luxe. Ces différences de prix sont liées aux différences régionales en matière de demande de Farine Nationale et d'attitudes des autorités locales en matière de contrôle des prix de la farine.

PRIX DES FARINES DE BLE TENDRE
EN MILIEU URBAIN ET RURAL



FAR05

Tableau I.1.
Prix des farines de blé tendre en milieu urbain et rural (1992)

	Farine nationale		Farine de luxe	
	Urbain	Rural	Urbain	Rural
Agadir	250	283	356	363
Beni-Mellal	230	256	354	355
Chaouen	215	240	350	365
Errachidia	200	207	380	381
Essaouira	299	256	360	345
Fes	237	250	368	357
Kenitra	287	311	377	385
Khenifra	215	239	368	352
Khouribga	217	241	362	349
Marrakech	291	283	366	364
Meknes	251	248	354	354
Ouarzazate	220	254	342	341
Oujda	223	232	350	357
Settat	243	270	370	372
Tiznit	277	252	360	367
Casa-Ain-Sbaa	229	-	383	-
Casa-Ben-Msik	224	274	383	387
Casa-Anfa	321	-	389	-
Rabat Sale	282	280	399	363
National	253	263	371	364

Source: Enquête Nationale sur la Minoterie Artisanale ONICL-PRCC-USAID (1992).

PARTIE II

SITUATION ACTUELLE ET DIAGNOSTIC DE LA MINOTERIE INDUSTRIELLE

1. PRESENTATION DE L'INDUSTRIE

(1) La localisation actuelle des minoteries est le résultat de deux logiques différentes: une logique libérale et une logique d'aménagement du territoire.

La meunerie est concentrée entre Casablanca, Fès, Meknès et Marrakech; ces régions représentent environ 55 % de la capacité nationale. Cette concentration résulte d'une logique libérale. Les entreprises ont choisi leur localisation sur la base de critères comme ceux-ci:

- existence d'une *tradition meunière* ancienne;
- *proximité des sources d'approvisionnement* en blé, soit local (Fès, Meknès...), soit importé (Casablanca...);
- *proximité du marché*, population urbaine, notamment en ce qui concerne Casablanca;
- *existence de voies de transport terrestres*:
  - Casablanca est bien reliée aux principales régions par les axes routiers et le chemin de fer;
  - Fès et Meknès, bien que disposant de voies routières correctes, sont en situation un peu excentrée ne leur permettant pas d'atteindre toutes les régions à des coûts de transport compétitifs.

Une *logique d'aménagement du territoire* a conduit l'Etat à fournir de fortes incitations pour que des minoteries s'installent dans des villes excentrées. L'objectif était à la fois de créer des emplois dans les zones rurales reculées et de garantir un approvisionnement de proximité en farine. Il est certain que des minoteries ne se sont implantées dans certaines localités qu'en réponse à des demandes expresses des pouvoirs publics et en échange de l'attribution d'une position de quasi monopole sur leur marché local. L'entreprise privée a ainsi joué un rôle actif dans la mise en oeuvre d'une politique d'aménagement du territoire de l'Etat.

La répartition géographique actuelle des minoteries et de la capacité d'écrasement n'est que partiellement le résultat de choix d'entrepreneurs privés en concurrence sur un marché et décidant de leurs investissements sur des critères purement financiers et commerciaux.

(2) La capacité moyenne des minoteries est élevée et relativement homogène.

La capacité totale d'écrasement des 85 minoteries industrielles répertoriées par le CPM est de 37 millions de quintaux, soit une capacité moyenne de 435 000 q, nettement supérieure à la capacité moyenne des minoteries des pays européens. Dans ces pays, l'industrie est ancienne et en surcapacité depuis de nombreuses décennies; la restructuration ne se fait que progressivement, à des rythmes variables selon les pays; elle est loin d'être achevée notamment, en France, en Italie, en Espagne et en Allemagne.

Une majorité de minoteries (58 %) dispose d'une capacité comprise entre 300 et 500 kq. L'ensemble des minoteries entrerait dans la catégorie qu'en Europe il est convenu d'appeler "grands moulins". L'homogénéité de l'industrie de la minoterie s'explique par:

- son développement relativement récent, à comparer aux pays européens;
- les autorisations de création de moulins souvent données pendant les années 1980 sur la base d'une longueur de cylindre de 13,6 m; les minoteries ont alors eu pour stratégie de maximiser leur capacité, en modifiant le diagramme de mouture ou en augmentant la vitesse de rotation; en conséquence, certaines minoteries ne tournent pas actuellement dans les meilleures conditions d'efficacité.

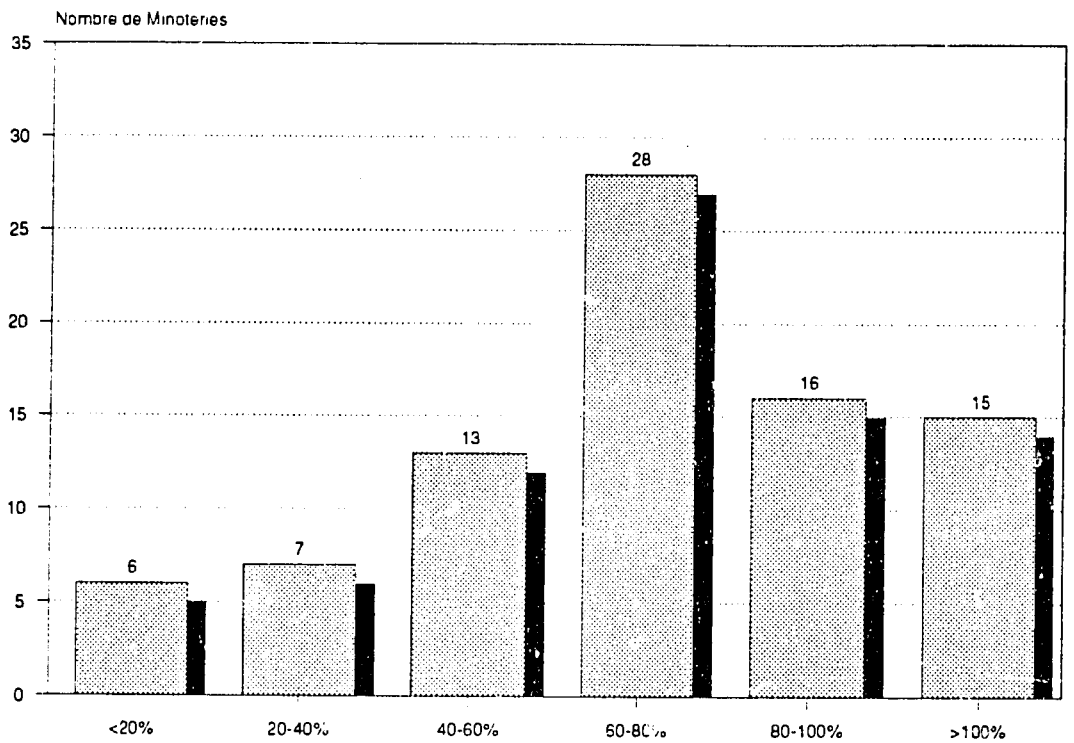
(3) La minoterie marocaine est en situation de surcapacité: le taux d'utilisation moyen des capacités en 1992 était de 70 %, avec de fortes variations selon les moulins et les régions.

En 1992, 6 minoteries industrielles, pour des raisons diverses, n'ont pas eu d'activité pendant l'année. Le taux d'utilisation moyen des capacités est de 70 %; la minoterie marocaine est par conséquent en situation de surcapacité, dans des proportions similaires à celles de la meunerie européenne. Les nombreux projets d'investissements, extension de capacité ou création de moulins, déjà lancés ou à l'étude, ne feront qu'amplifier ce phénomène.

Le taux d'utilisation des capacités varie selon:

- les *minoteries*, avec de fortes différences: 15 % des minoteries ont un taux d'utilisation inférieur ou égal à 40 %, mais 18 % ont des taux supérieurs à la capacité nominale déclarée (Cf. schéma); la compétitivité des minoteries, directement liée au taux d'utilisation de la capacité, varie par conséquent très fortement selon les minoteries;

NOMBRE DE MINOTERIES SELON LE TAUX D'UTILISATION DES CAPACITES (1992)



MIB02

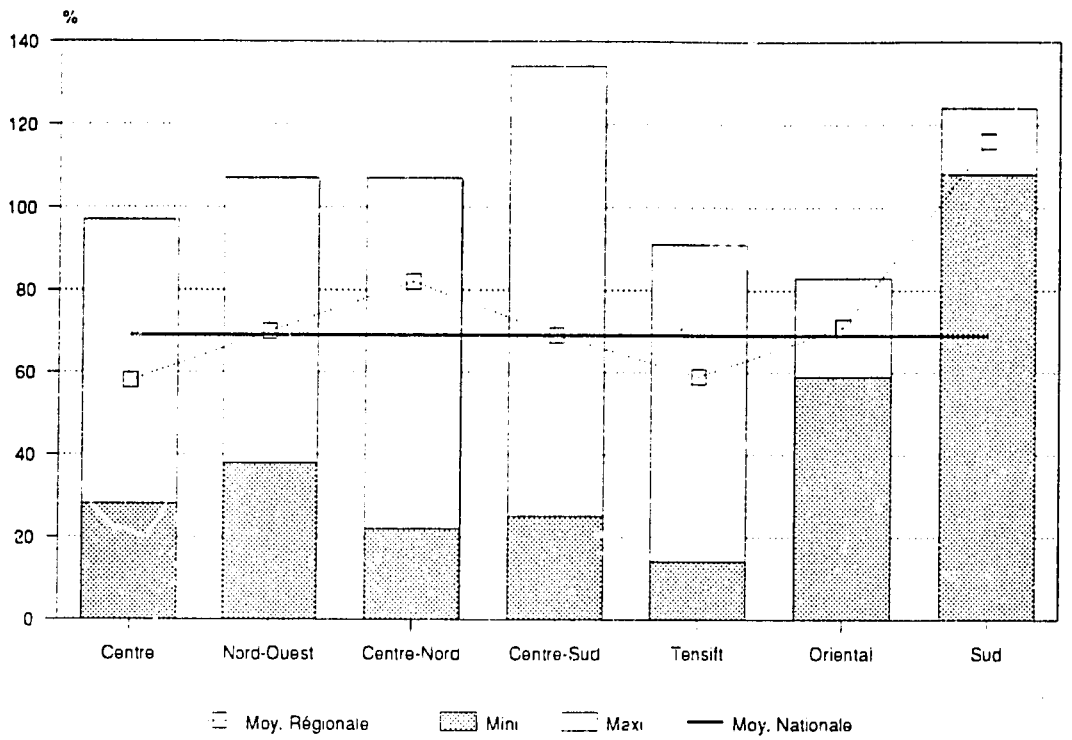
- les *régions*: le taux d'utilisation est (Cf. schéma):

  . *élevé et homogène* dans la région Sud, en raison de l'importance de la demande de farine subventionnée dans cette région, et de l'importance des quotas attribués aux moulins de la région;

  . *moyen mais avec une faible variabilité* dans l'Oriental; en fait certaines minoteries travaillent à façon pour l'Algérie, ce qui entraîne un taux effectif d'utilisation des capacités supérieur à celui qui est estimé sur la seule base des statistiques d'écrasement de blé pour le Maroc;

  . *moyen mais très variable* dans les autres régions.

TAUX D'UTILISATION DES CAPACITES DES MINOTERIES PAR REGION (1992)



MIB04

(4) Selon les régions, la meunerie est excédentaire ou déficitaire par rapport à la consommation locale; les flux interrégionaux de farines sont par conséquent importants.

Une comparaison de la capacité de production et de la production de farine, d'une part, et de la consommation de farine, d'autre part, selon un découpage géographique en 14 régions fait apparaître que:

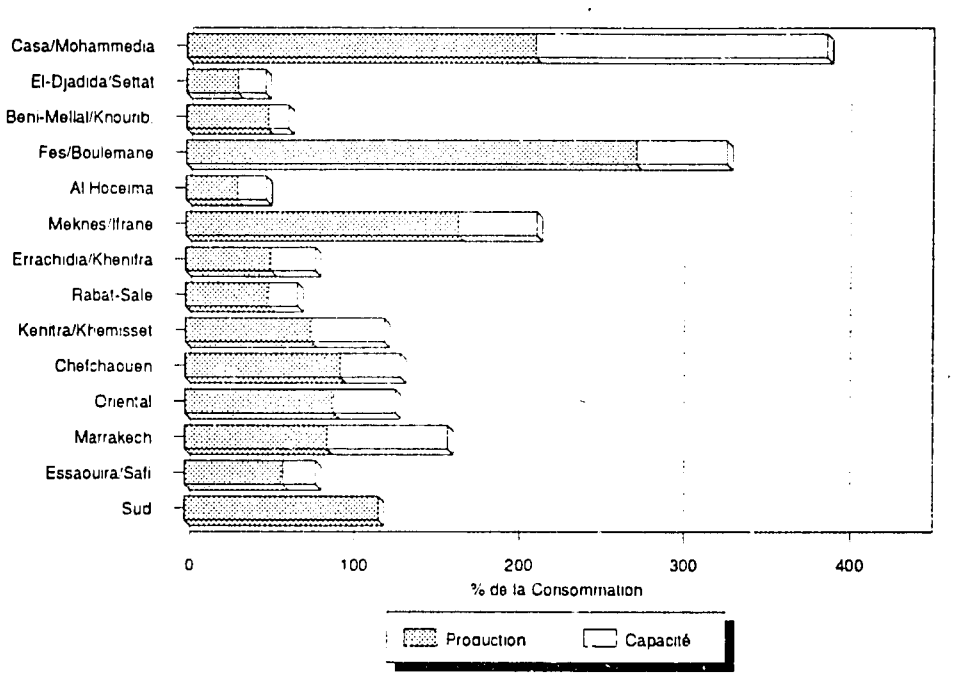
- trois régions (Casablanca/Mohammedia, Fès/Boulemane, Meknès/Ifrane) disposent de très forts excédents de capacité de production et de production de farine: ces zones sont en conséquence fortement exportatrices de farine vers les autres régions du Maroc;

- quatre autres régions (Marrakech, Chefchaouen, Kenitra/Khemisset/Sidi Kassem et l'Oriental) disposent de capacités de production légèrement supérieures à leur consommation, mais restent déficitaires en farine de blé tendre;

- la Région Sud dispose de capacités suffisantes et satisfait sa consommation (l'identification d'un léger excédent de production résulte vraisemblablement d'une sous-estimation de la consommation régionale);

- dans les autres régions, les capacités ne permettent pas de satisfaire la consommation; ces régions sont par conséquent importatrices nettes.

PRODUCTION ET CAPACITE DE PRODUCTION
DE FARINE EN % DE LA CONSOMMATION



MIB07H

(5) La plupart des minoteries sont des entreprises familiales; elles sont très vulnérables lors des successions.

Typiquement, deux situations prévalent quant à la composition de l'actionnariat:

- contrôle de la minoterie par une famille ou un représentant d'une famille;

- association de deux ou trois actionnaires principaux, dont l'un est l'actionnaire de référence et assure le management.

Une proportion importante des minoteries ont ou ont eu des difficultés liées directement à des mésententes entre actionnaires, apparaissant souvent lors d'une succession. La disparition du père, disposant à la fois de la majorité du capital, de la crédibilité

attachée à l'entrepreneur créateur et de l'autorité familiale constitue une crise majeure. Une répartition équilibrée du capital entre les différents héritiers, dont aucun ne dispose de l'autorité naturelle pour assurer le leadership se traduit par une exacerbation des conflits, notamment à propos de la répartition des bénéfices. Le développement des pratiques de contournement de la réglementation et la création de revenus occultes qui en résulte ne facilitent pas la répartition de ces revenus, connus du seul gestionnaire.

(6) Il n'existe pas vraiment de "groupes minotiers": même lorsque l'actionnariat est identique, les minoteries sont gérées comme des entreprises indépendantes.

Plusieurs moulins ont les mêmes actionnaires ou des actionnaires communs:

- SMMO (Oujda) et TRIA (Casablanca);
- GMO (Oujda), SAHARA (Meknes), BENI-SAR (Nador) et SAFI;
- ISLY (Oujda), MAROC et AIN-CHOCK (Casablanca);
- SAADA (Berkane), FASSI et EL MIZANE (Casablanca);
- OUARZAZATE et AIT-MELLOUL;
- AIT OURIR et EL ABASSIA.

La gestion de ces moulins est toujours séparée. La seule exception à ce constat concerne les moulins FASSI et SAADA qui procèdent à des achats groupés d'emballages et de fournitures; encore ne peut-on parler ici que d'une intégration marginale.

Cette gestion cloisonnée des moulins pourrait s'expliquer par:

- la *tradition marocaine* de capitalisme à dominante patrimoniale et ne développant pas de véritable stratégie entrepreneuriale par secteur;
- la *réglementation actuelle* qui ne favorise pas:
  - . la spécialisation de la fabrication des unités de production,
  - . l'intégration vers l'amont, pour maîtriser l'approvisionnement en blé,
  - . la mise en oeuvre des stratégies commerciales de groupe, notamment en ce qui concerne la Farine Nationale;

- la *généralisation de la fraude* qui nécessite, pour être efficace et maîtrisée par l'actionnaire, une gestion informelle et de proximité, reposant sur des hommes de confiance; ces impératifs ne sont pas cohérents avec la mise en place d'une gestion moderne de groupe; les bénéfices à espérer par une gestion de groupe sont par ailleurs certainement bien inférieurs à ceux que peut apporter la maîtrise de cette fraude.

Le cadre réglementaire dans le lequel les minoteries opèrent actuellement a par conséquent des effets pervers sur les modes de gestion mis en place dans les minoteries et la restructuration de l'industrie.

2. L'OFFRE

2.1. LES PRODUITS

(1) Les normes officielles définissant les farines pouvant être commercialisées ne prennent pas suffisamment en compte les préférences et attentes des utilisateurs: ménages, artisans boulangers et pâtissiers, industriels.

La réglementation en vigueur définit un petit nombre de farines sur la base des éléments suivants:

- céréales d'origine: blé tendre, blé dur, orge...
- taux de minéralisation,
- granulométrie,
- le taux d'humidité, qui doit être inférieur à 15 %.

Ces normes ne reflètent que très imparfaitement les attentes du marché:

- seul un petit nombre de farines sont définies:

  . pour le blé tendre: essentiellement la Farine Nationale et la Farine de Luxe; la Farine Ronde Spéciale et la Farine Spéciale destinée aux populations des provinces sahariennes (PS-5), qui ne représentent que de faibles quantités;

  . pour le blé dur: la farine et la semoule courante;

- les limites de granulométrie ne correspondent pas nécessairement aux préférences des utilisateurs: ainsi, la Farine de Luxe respectant la norme de granulométrie satisfait les boulangers et les pâtissiers qui recherchent une farine fine pour obtenir un bon rendement, mais ne satisfait pas entièrement les ménages qui préfèrent, pour la préparation du pain, une farine de granulométrie supérieure;

- il n'est pas prévu de farine avec un taux de minéralisation intermédiaire entre celui de la Farine de Luxe et la Farine Nationale; la seule exception est la farine PS-5, fortement subventionnée mais destinée aux seules provinces sahariennes;

- la réglementation ne prévoit pas la possibilité d'effectuer des mélanges de farines de différentes céréales, sauf l'adjonction d'orge; ce mélange présente plutôt des inconvénients, tant du point de vue technique (mise en oeuvre) que du point de vue de la commercialisation; l'Administration oblige à certaines périodes les minoteries à incorporer un certain pourcentage d'orge pour résorber des excédents de production;

- la réglementation en vigueur donne cependant latitude à la profession meunière de proposer, à l'Administration, tout autre type de produit pour la mise en marché.

Bien qu'en théorie rien n'empêche les minoteries de définir une farine ne correspondant pas exactement aux normes actuelles et d'obtenir l'autorisation de commercialisation, l'existence de ces normes et le contexte général d'économie administrée dans lequel évolue l'industrie ne favorisent pas la diversification de l'offre de farine qui permettrait de mieux "coller" à la demande du marché.

(2) L'innovation est récente et essentiellement limitée au conditionnement.

Les minoteries industrielles ont peu innové en matière d'offre de produits. Les innovations introduites aux cours des dernières années, limitées au conditionnement, ont souvent été initiées par les semouleries indépendantes:

- *sacs de taille réduite*: près des trois quarts des minoteries commercialisent leurs produits dans des sacs de 25 kg, et certaines s'orientent même vers des conditionnements de 5 et 10 kg; en cela, les minoteries les plus innovantes ont perçu l'importance de la taille du conditionnement pour les ménages à faible revenu;

- *emballage perdu*, introduit par plus de 40 % des minoteries; cette innovation est motivée par des considérations d'ordre divers, notamment financières: les sacs perdus permettent de réduire les charges de personnel liées à la gestion des sacs de tissu; ils sont par ailleurs facturés en plus du prix de la farine, alors que le coût des sacs consignés doit être couvert par la marge de mouture officielle; les considérations "marketing" de satisfaction des préférences de la clientèle ne sont par conséquent pas déterminantes dans l'adoption de cette "innovation produit".

Les innovations techniques concernant la farine elle-même sont beaucoup plus rares. L'environnement réglementaire au sens large (répartition du blé tendre, contingentement de la Farine Nationale, quota de commercialisation, accord de modération sur les prix et nécessité d'obtenir un accord du Ministère des Affaires Economiques avant de lancer un produit à prix libre....) n'incite pas les minoteries à innover en matière de farine. Ainsi, l'introduction d'une farine intermédiaire entre la Farine Nationale et la Farine de Luxe n'offre pas de perspectives commerciales intéressantes compte tenu de la distorsion créée par la subvention accordée à la Farine Nationale.

Quelques entreprises font preuve cependant d'un esprit d'initiative particulièrement développé:

- un moulin de l'échantillon enquêté utilise un stock de blé correcteur afin de pallier l'irrégularité des approvisionnements;

- trois moulins produisent des farines "innovantes" afin de mieux satisfaire la demande, mais ils doivent, dans ce cas, se mettre en marge des normes officielles en ce qui concerne les caractéristiques physiques de la farine.

2.2. LES QUANTITES OFFERTES

(1) Les quantités de farine produites par la minoterie industrielle sont en croissance depuis 1989.

Les écrasements de blé tendre sont en augmentation continue depuis 1989; le taux d'extraction moyen, calculé d'après les données officielles transmises par les minoteries, a baissé de 1988 à 1990 et augmente depuis pour se situer à 0,78.

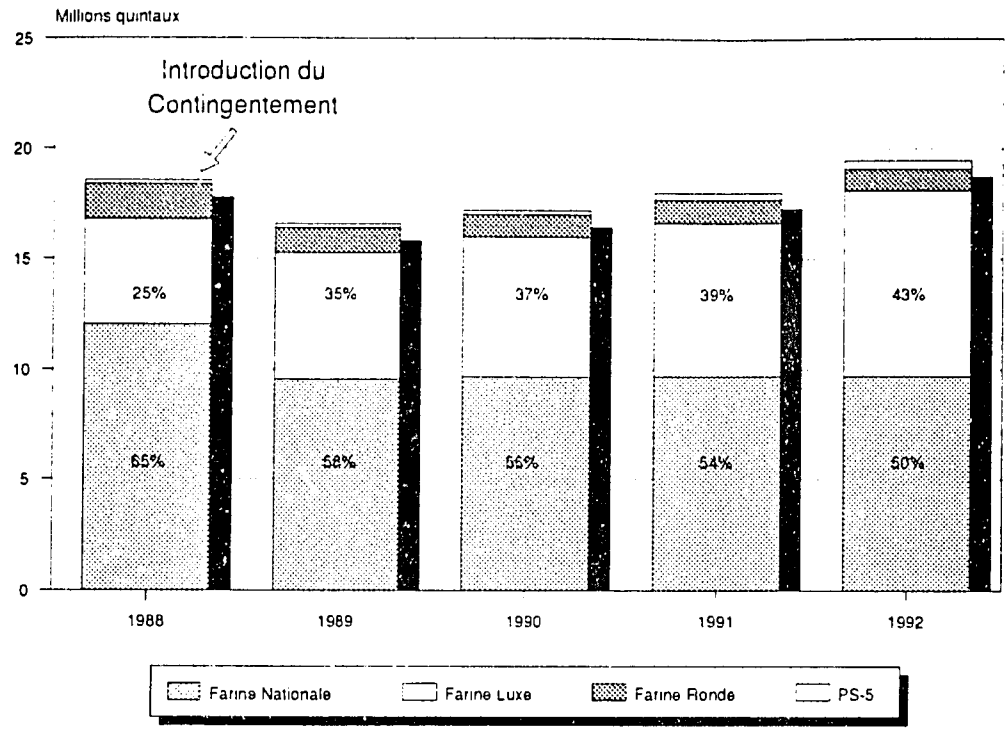
Les minoteries industrielles ont produit et vendu environ 19,6 millions de quintaux de farine en 1992; l'augmentation est continue depuis 1989 (16,7 millions q) après un net repli en 1989 par rapport à 1988 (18,7 millions q) (Cf. schéma).

(2) L'augmentation du taux d'extraction moyen de l'industrie est en contradiction avec l'augmentation de la place de la Farine de Luxe dans la production.

L'introduction du contingent de la Farine Nationale en 1988 a entraîné l'augmentation de la production, en volume et pourcentage, de la Farine de Luxe qui doit satisfaire la totalité de l'augmentation de la consommation nationale de farine industrielle (Cf. schéma).

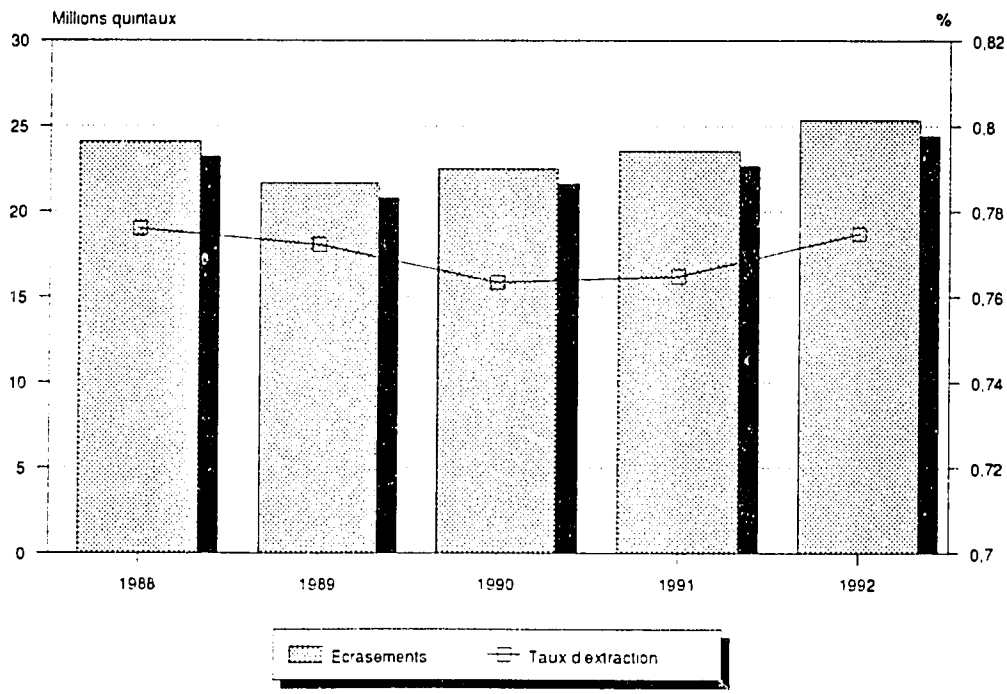
Cette évolution de la répartition de la production entre Farine Nationale et Farine de Luxe devrait se traduire par une baisse du taux d'extraction moyen de l'industrie. Or les chiffres officiels montrent au contraire une augmentation du taux d'extraction depuis 1990 (Cf. schéma). Seule une amélioration significative de la gestion technique des moulins serait susceptible d'expliquer ce phénomène. Or l'ensemble des spécialistes connaissant bien le secteur ne considère pas qu'une telle amélioration est en cours.

EVOLUTION DES VENTES DE FARINES



MIB25

EVOLUTION DES ECRASEMENTS ET DU TAUX D'EXTRACTION GLOBAL



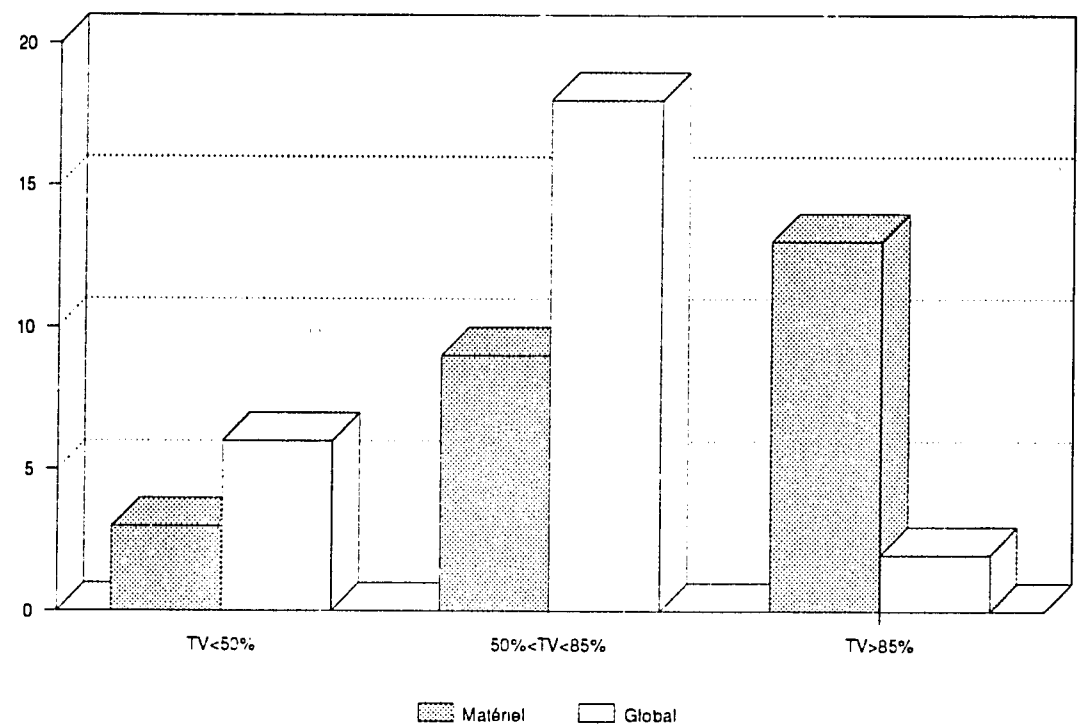
MIB24

3. DIAGNOSTIC TECHNIQUE

(1) Les moulins sont en majorité très vétustes; cette vétusté peut être compensée par un entretien permettant de les maintenir en état de fonctionnement correct, voire bon.

Le taux de vétusté moyen du matériel (pourcentage des immobilisations amorties) s'élève à 77 % sur l'ensemble des minoteries enquêtées. Plus de la moitié des moulins ont un taux supérieur à 85 % et seuls 3 moulins sur 25 ont un taux inférieur à 50 %.

TAUX DE VETUSTE
Nombre de minoteries



MIB19

Malgré cette vétusté, l'outil de production est dans un état correct dans plus de la moitié des moulins grâce à une maintenance adaptée: deux tiers des moulins accordent une importance particulière à l'entretien de leur matériel. Le niveau de maintenance élevé crée des surcoûts importants.

Une bonne corrélation a été observée entre la qualité de la maintenance, d'une part, la qualité de la farine, le niveau de performance d'ensemble, et l'attitude positive par rapport à la libéralisation, d'autre part. Les minotiers disposant d'une bonne capacité de maintenance (atelier et personnel) et accordant une importance particulière à

cette maintenance insistent tous, spontanément, sur l'importance de l'outil de production pour la qualité de la farine et leur compétitivité: pour eux, un bon outil est indispensable pour fabriquer de la bonne qualité. Ils sont par ailleurs assez performants et sont favorables à la réforme.

Environ 25 % des moulins disposent d'un matériel en mauvais, voire très mauvais, état. Il s'agit des moulins les plus âgés et ayant une maintenance défectueuse; en général leur activité repose sur le quota. Ils pratiquent la fraude et sont très réservés par rapport à la réforme.

(2) Le savoir-faire meunier de la profession est très faible; il est notamment à l'origine d'un laxisme en matière de nettoyage des blés et d'une mauvaise maîtrise du process.

La moitié seulement des moulins possèdent une ligne d'équipement de nettoyage des grains complète. Même lorsque l'équipement est complet, il n'est pas utilisé systématiquement et souvent mal réglé. En particulier, beaucoup de moulins ne pratiquent qu'un nettoyage sommaire sur le blé importé, arguant qu'il est généralement propre.

Le process de fabrication est mal maîtrisé:

- les débits ne font pas l'objet d'un suivi rigoureux en raison d'un équipement (bascule ou tableau de contrôle) souvent absent ou défectueux;
- les taux d'extraction ne sont estimés qu'épisodiquement;
- les taux d'humidité des blés et des farines ne sont que très rarement mesurés; ils font généralement l'objet d'une simple appréciation "au toucher";
- d'une manière générale, le contrôle de la qualité du blé et de la farine se fait souvent de manière sommaire, empirique et non systématique; il ne porte de toute manière que sur les caractéristiques physiques des grains et jamais sur les caractéristiques physico-chimiques, qui déterminent les qualités boulangères; un tiers seulement des moulins enquêtés disposent d'un laboratoire opérationnel;
- le mouillage, dans ces conditions, est mal maîtrisé et très rarement ajusté à l'humidité et à la vitrosité du grain;
- le temps de repos est plutôt dicté par les contraintes de silos et très rarement ajusté avec précision aux caractéristiques de chaque lot de blé, qui ne sont d'ailleurs pas mesurées.

Ces lacunes tiennent au manque:

- *de savoir-faire* de la plupart des "chefs meuniers"; ils ne sont pas suffisamment conscients, en particulier, du rôle essentiel que joue la préparation du blé (nettoyage, mouillage et repos) dans l'obtention d'un taux d'extraction élevé et d'une bonne farine;

- *de moyens* mis à leur disposition par les dirigeants; seuls 10 % des chefs meuniers rencontrés s'estiment satisfaits des conditions et de la qualité de leur travail.

(3) Certain moulins présentent un très bas niveau d'hygiène.

La meunerie impose le maintien d'un très haut niveau de propreté et d'hygiène dans les installations qui ne nécessitent ni savoir-faire particulier, ni investissements spécifiques. La rigueur dans le comportement des équipes de production et du management suffit.

De ce point de vue une visite rapide des moulins fait apparaître la diversité des situations; dans certains cas, le niveau minimum de propreté et d'hygiène qui s'impose à une industrie alimentaire n'est pas respecté.

4. DIAGNOSTIC DE LA FONCTION APPROVISIONNEMENT

(1) Les minoteries n'ont aucun contrôle sur leur approvisionnement en blé tendre, qu'il soit local ou importé, et sont en position de faiblesse par rapport à leurs fournisseurs.

Les minoteries ne sont pas autorisées à choisir l'origine, le fournisseur, les caractéristiques du blé qu'elles écrasent: l'ONICL gère leurs approvisionnements en délivrant des "licences" auprès des organismes stockeurs ou importateurs. Les minoteries ne peuvent par conséquent pas mettre en oeuvre une quelconque politique des approvisionnements.

Les moulins peuvent, en théorie, avoir recours à l'arbitrage de l'ONICL en cas de conflit avec leurs fournisseurs de blé tendre. Cependant, le fait de ne pas pouvoir choisir leurs fournisseurs ni, par conséquent, les "sanctionner" commercialement (par le prix ou l'arrêt des achats) place les minoteries en position d'extrême faiblesse vis-à-vis de ces fournisseurs.

En raison de ce rapport de force déséquilibré en leur faveur:

- les *céréalistes importateurs* imposent aux minoteries le paiement des blés tendres sur la base d'une norme élevée, quelle que soit la qualité effective des blés; afin d'obtenir un agréage véritable sur la base d'analyses fiables de la marchandise, le CPM a créé des laboratoires d'agréage dans les ports et a passé un contrat avec une société de contrôle internationale non liée aux fournisseurs; la mise en place de ce véritable agréage est suspendue à une décision administrative l'imposant aux parties prenantes;

- les *commerçants locaux* livrent des blés avec des taux d'impureté élevés et refusent tout agréage et réfaction; certains minotiers remettent même en cause l'honnêteté des fournisseurs, les accusant d'introduire délibérément des impuretés minérales dans les blés; les relations sont par conséquent anormalement mauvaises.

La seule possibilité qu'auraient les minoteries d'acquérir une certaine maîtrise de leurs approvisionnements, dans le cadre d'un assouplissement de la réglementation actuelle, consisterait à contrôler une société agréée de collecte ou d'importation de céréales, puis à négocier avec l'ONICL l'obtention de licences sur les blés achetés par ces sociétés. Bien qu'une évolution favorable se dessine, elle a été remise en cause par la situation tendue sur le marché local du blé due à la sécheresse.

Plusieurs minoteries se préparent cependant activement à une libéralisation de la réglementation en créant des sociétés de commercialisation ou d'importation des céréales

(2) L'absence de maîtrise de leurs approvisionnements ne permet pas aux minoteries d'avoir une politique de diversification de l'offre et de régularisation de la qualité des farines.

Les caractéristiques des farines (la qualité) peuvent être classées en deux catégories:

- les *caractéristiques physico-chimiques* (notamment le taux de protéines, la qualité boulangère: force, ténacité/plasticité), qui dépendent essentiellement des caractéristiques des blés traités, et par conséquent de la politique d'approvisionnement des minoteries, et de l'utilisation éventuelle d'additifs de meunerie;

- les *caractéristiques physiques* (couleur, granulométrie, taux de minéralisation, humidité...) qui dépendent essentiellement de la qualité de la gestion du process.

Pour ses importations, l'ONICL procède par appel d'offres international selon un cahier des charges très strict, reposant sur des normes internationalement reconnues. Les caractéristiques des lots de blés importés d'une même origine devraient par conséquent être stables et homogènes; l'absence d'agréage à la réception des blés par les minotiers ne permet cependant pas de disposer des données établissant avec certitude cette régularité de la qualité. Cette procédure très rigoureuse de l'ONICL ne permet cependant pas d'éviter aux minotiers les variations de qualité liées aux différentes origines des blés importés.

Par ailleurs, les blés locaux ne font pas l'objet de procédure similaire de contrôle et de régularisation de la qualité. La qualité des blés affectés aux minotiers est ainsi très variable.

L'impossibilité de mettre en oeuvre une politique sélective d'approvisionnement ne permet pas aux minoteries:

- de diversifier leur offre de farines, obtenues à partir de certains types de blés, pour satisfaire les besoins spécifiques de différents types d'utilisateurs;

- de produire une farine ayant des caractéristiques régulières: ainsi, par exemple, les blés américains "hard" conduiront à l'obtention de farines d'une plus grande force boulangère que les blés européens...

Le coût de financement et, dans certains cas, l'insuffisance des capacités de stockage, ne permet généralement pas aux minoteries de régulariser les caractéristiques des blés par la pratique de mélanges.

L'irrégularité des caractéristiques physiques des blés (humidité, propreté, grains cassés ou germés, impuretés...) oblige les minoteries à adapter de manière fréquente la gestion de leur 'process"; le manque de savoir-faire meunier, l'absence de mesures régulières et fréquentes des caractéristiques des blés utilisés ne le leur permet pas. Il en résulte une gestion technique sub-optimale.

En conséquence, les caractéristiques des farines produites sont très irrégulières ce qui crée des mécontentements chez les utilisateurs: ménagères ou professionnels.

Conscients de l'importance de bien maîtriser la qualité de leur approvisionnement en blé, quelques moulins développent des stratégies en prévision d'une éventuelle libéralisation:

- 3 moulins ont créé récemment leur propre société de commercialisation de blé local;

- 5 moulins envisagent de constituer leur propre société d'importation de blé, seuls ou en collaboration avec d'autres minoteries.

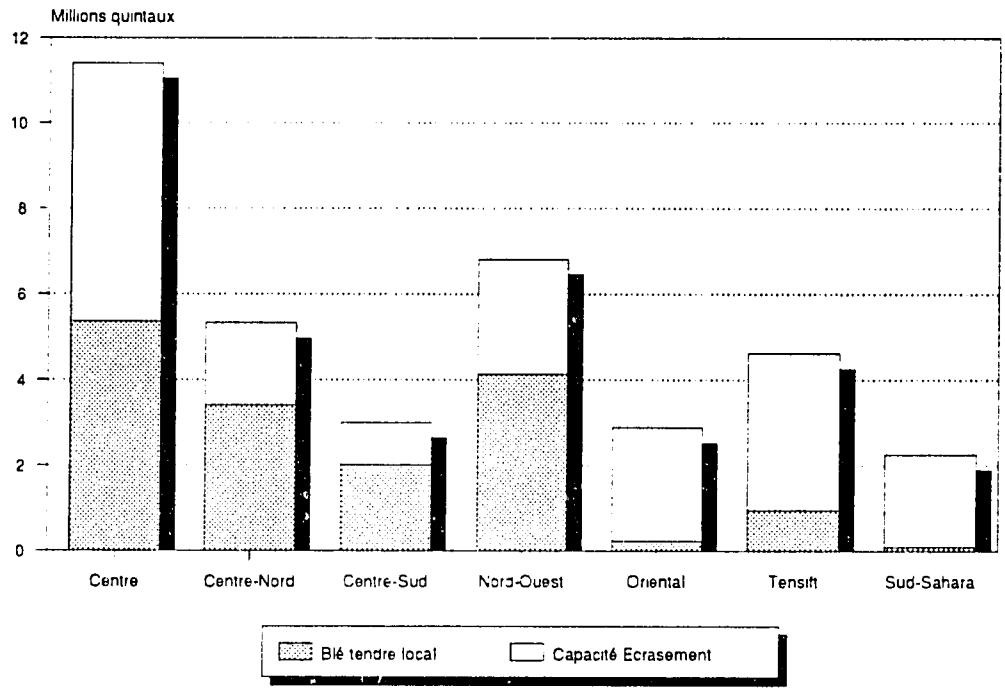
(3) Les possibilités, à moyen terme, d'approvisionnement local en blé varient fortement selon les régions.

La production moyenne de *blé tendre* des régions Centre Nord, Centre Sud et Nord-Ouest représente plus de 60 % des capacités des minoteries installées dans ces régions. Une partie de ce blé est utilisée directement par les populations rurales, après mouture dans les moulins artisanaux; ce phénomène continuera, ou même s'amplifiera (Cf. section sur la meunerie artisanale). Dans ces régions, les minoteries industrielles disposeront néanmoins de réelles possibilités d'approvisionnement en blé tendre, en cas de libéralisation. Dans les régions du Sud, de l'Oriental et même du Tensift, les minoteries ne peuvent pas espérer disposer d'une source d'approvisionnement local significative en blé tendre: la production actuelle de blé ne représente respectivement que 4 %, 8 % et 20 % de la capacité installée dans ces régions (Cf. schéma).

Les possibilités éventuelles de diversification de l'activité des minoteries vers le *blé dur*, sur la base de l'approvisionnement local, sont également très variables selon les régions. De ce point de vue, les minoteries du Nord-Ouest et du Centre Sud seront les mieux

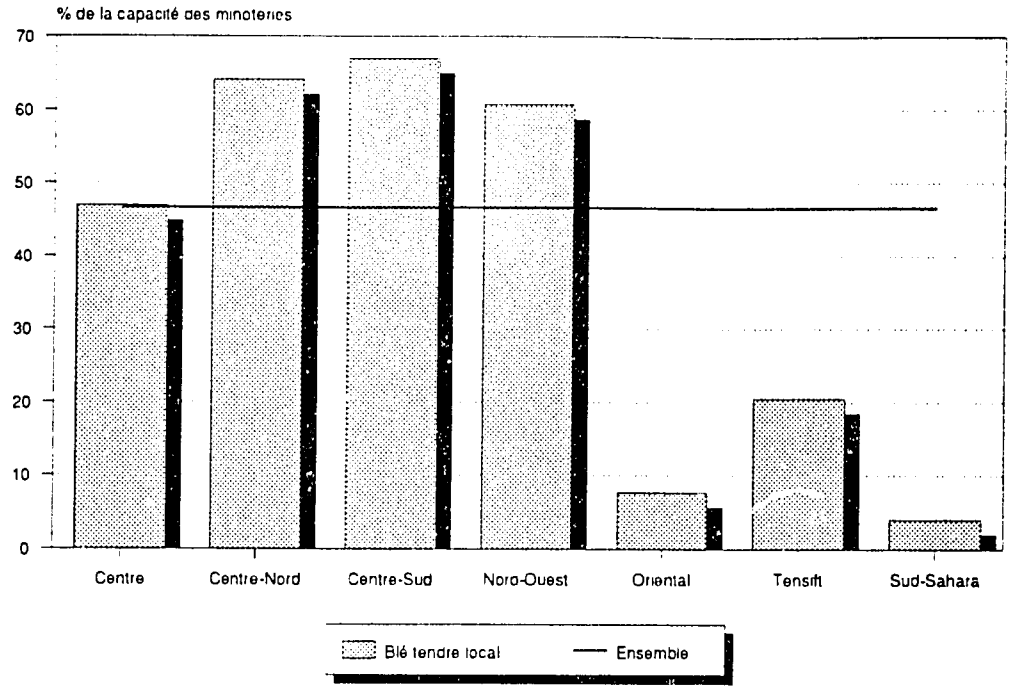
placées, compte tenu de l'importance de la production de blé dur par rapport à la capacité installée des minoteries industrielles (Cf. schéma). Bien sûr, d'autres difficultés peuvent entraver la matérialisation effective d'une telle diversification: adaptation des moulins mixtes à la mouture de blé dur, capacité à acheter le blé et capacité à vendre des produits concurrentiels par rapport à la minoterie artisanale.

POSSIBILITE D'APPROVISIONNEMENT DES MINOTERIES EN BLE TENDRE LOCAL



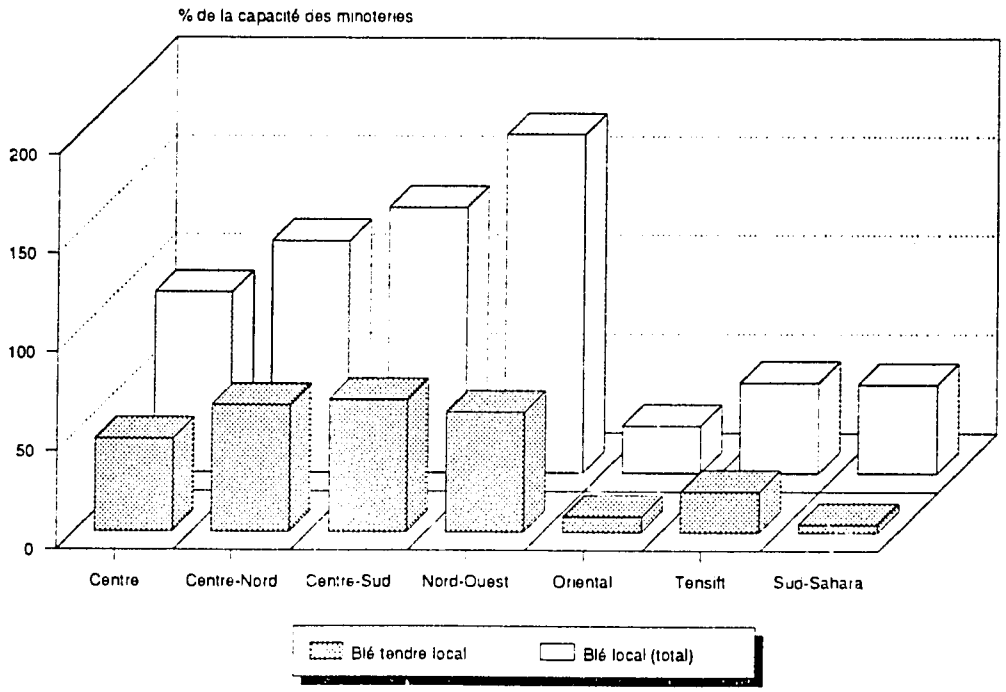
MIB08c

POSSIBILITE D'APPROVISIONNEMENT DES MINOTERIES EN BLE TENDRE LOCAL



MIB08b

POSSIBILITE D'APPROVISIONNEMENT LOCAL DES MINOTERIES INDUSTRIELLES



MIB08d

(4) Les minoteries industrielles sont dans des positions très contrastées en ce qui concerne l'approvisionnement en blé importé, en fonction de la distance à un port et de l'existence d'une liaison de chemin de fer.

L'impact de la localisation des minoteries industrielles sur le coût de l'approvisionnement en blé importé est analysé en détail dans la partie III.

5. DIAGNOSTIC COMMERCIAL

(1) La place des farines subventionnées de blé tendre dans les ventes des minoteries a baissé de manière continue depuis 1988 et sa variabilité entre les minoteries a augmenté.

La part globale des farines subventionnées est passée de 66 % en 1988, première année d'application des quotas, à 52 % en 1992. Cette décroissance a été forte entre 1988 et 1989, où l'effet mise en place des quotas a joué à plein, puis continue, avec une accentuation entre 1991 et 1992. Cette évolution résulte directement du contingentement de la Farine Nationale et de l'augmentation des ventes totales.

Les chiffres officiels de ventes, utilisés ici puisqu'ils sont les seuls disponibles, masquent en partie l'ampleur de la réduction de la part des farines subventionnées. En effet, il semblerait que le rachat de quota de Farine Nationale soit pratiqué par un certain nombre de minoteries; elles commercialisent alors de plus grandes quantités de Farine de Luxe que ne l'indiquent les chiffres officiels.

Les situations des minoteries sont contrastées: en 1992, les ventes de farines subventionnées (Farine Nationale et Farine PS-5) représentaient entre 40 et 60 % des ventes de farines de blé pour la moitié des minoteries industrielles; sur l'ensemble de l'industrie, les farines subventionnées représentaient 52 % des quantités vendues.

Les différences sont importantes (Cf. schéma):

- *entre les moyennes régionales*: les farines subventionnées représentent 81 % des ventes pour les minoteries du Sud mais seulement 35 % des minoteries du Centre Nord;

- *entre minoteries*, au niveau national; ainsi, la part des ventes de farines subventionnées varie d'un minimum de 8 % à un maximum de 93 % (Moulins d'Agadir);

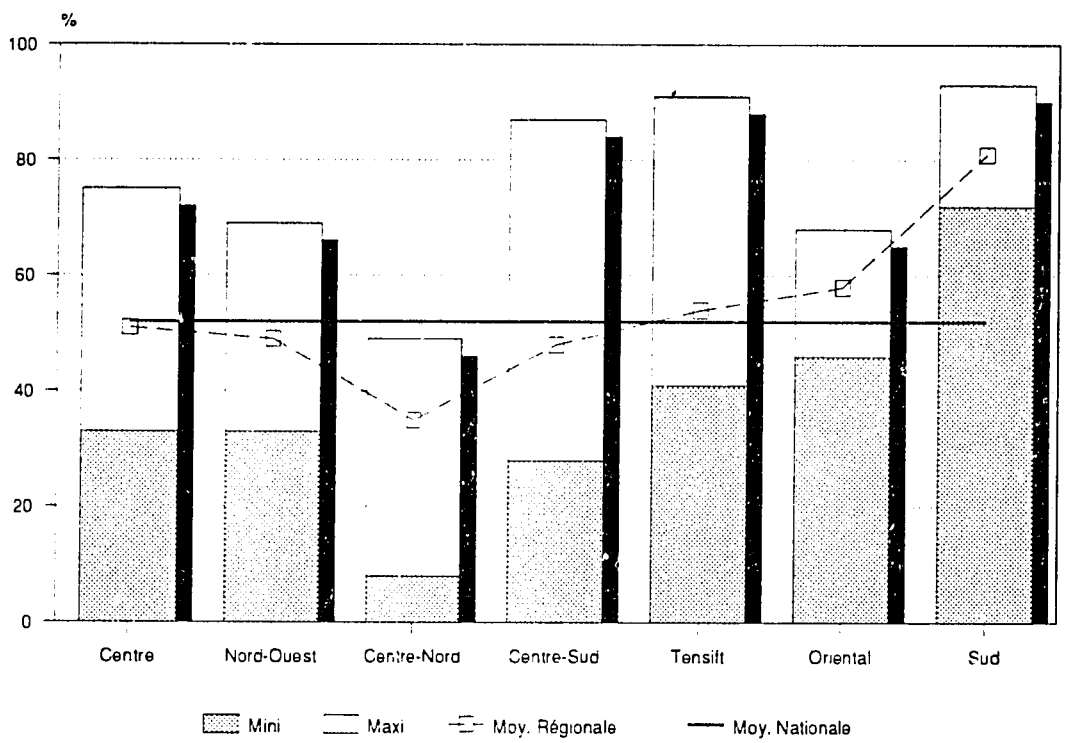
- *entre les minoteries d'une même région*: la dispersion est la plus forte dans les régions du Centre Nord et du Centre Sud, où l'on observe des stratégies d'entreprises très contrastées (Cf. ci-après):

  . une minoterie s'est récemment créée à Taza sans quota et a commencé à fonctionner pendant quelques mois sans quota en vendant de la Farine de Luxe dont la commercialisation est libre; elle a depuis obtenu un quota, qui a été prélevé sur les quotas des autres minoteries de la région;

. d'autres minoteries, disposant d'un quota, mettent en oeuvre une stratégie leur permettant de maximiser le chiffre d'affaires et fondée sur le développement des ventes de farine hors quota, éventuellement avec rachat de quota;

. d'autres se contentent de vendre leur quota de Farine Nationale et d'imposer des "ventes conditionnées" pour le reste de leur production.

PLACE DES FARINES SUBVENTIONNEES DANS LES VENTES DES MINOTERIES (1992)



MIB06

En 1988, année de l'introduction des quotas, la proportion des farines subventionnées dans les ventes était plus élevée et moins variable: 66 % en moyenne nationale et comprise entre 60 à 80 % pour 49 minoteries.

La variabilité de la part des farines subventionnées trouve son origine dans deux facteurs:

- la *répartition inégale du contingent* de farines subventionnées, selon les régions et, par conséquent, les minoteries, facteur principal; cette répartition est faite en fonction des critères arrêtés par l'Administration en concertation avec la profession.

- la *différenciation des stratégies d'entreprises*: les minoteries qui ont joué et jouent la carte d'une libéralisation ont accru leurs ventes de Farine de Luxe par rapport à

celles de Farine Nationale; ceci explique l'accroissement de la variabilité entre minoteries depuis 1988.

(2) Environ un quart des moulins ne travaillent qu'en fonction de leur quota ou des contrats passés avec les autorités.

Plus d'un moulin sur sept ne fonctionne que le temps de produire son quota de Farine Nationale, ainsi que la Farine de Luxe qu'il peut écouler en vente conditionnée, en complément de ses ventes de Farine Nationale.

Les moulins du sud ne travaillent que pour honorer leur quota de Farine Nationale et les contrats passés avec les autorités pour l'approvisionnement de la province du Sahara et des FAR. Malgré cette situation de quasi monopole, certains moulins (notamment ceux d'Agadir et de Ouarzazate) ont développé une politique de qualité de leur farine.

Au niveau national, même si la part de la farine subventionnée dans les ventes totales a eu tendance à diminuer depuis 1988, plus de 20 % des minoteries ont un chiffre d'affaires assuré pour plus des deux tiers par les ventes de Farine Nationale. Ces moulins, habitués à fonctionner selon un schéma non concurrentiel et bénéficiant d'une situation de rente privilégiée, pourraient avoir des difficultés à s'adapter à un marché de la farine libéralisé.

(3) A l'inverse, environ un tiers des moulins, principalement ceux de Fès, ont cherché à développer leurs ventes de Farine de Luxe sur le marché concurrentiel, notamment en dehors de leur province.

Plutôt que de se reposer sur leur quota, ces moulins ont accru la part relative de la farine non subventionnée dans leur production totale. Les efforts ont porté aussi bien sur la quantité que sur la qualité de la Farine de Luxe produite.

Ces efforts semblent être payants puisque, au dire de certains minotiers, l'image de marque d'un moulin peut se redresser en quelques mois, si la qualité de farine produite s'améliore sensiblement.

Les minoteries de Fès ont adopté de manière majoritaire une telle stratégie; le caractère fortement excédentaire de la production par rapport à la demande régionale ne leur laissait en effet pas d'autre possibilité. Leur longue tradition meunière leur procure un avantage en terme d'image sur les marchés. Grâce à la qualité de leurs produits, elles parviennent à obtenir des parts de marché significatives, malgré un différentiel de prix en leur défaveur.

(4) L'approche marketing est actuellement quasi-inexistante dans le secteur; quelques rares exemples montrent cependant qu'une offre adaptée à la demande peut être très efficace pour acquérir un avantage concurrentiel.

La majorité des moulins n'a pas de stratégie commerciale fondée sur une connaissance précise des attentes et contraintes du marché. La réflexion stratégique en termes de positionnement des produits et de définition d'un marketing-mix pour chacun de ces produits est rare.

Cette absence de stratégie marketing s'explique par:

- la *réglementation actuelle* qui rend très difficile la maîtrise de la qualité du produit final en raison de la rigidité du système d'approvisionnement et qui entraîne de très fortes restrictions sur la commercialisation des farines;

- le *faible savoir-faire meunier* qui empêche de tirer le meilleur parti des conditions de production actuelles;

- l'*absence de culture marketing* parmi les gestionnaires des minoteries, peu habitués à travailler en milieu concurrentiel.

Quelques minoteries se distinguent cependant par leur volonté d'être à l'écoute du marché et d'adapter leur offre en fonction de la demande. Une minoterie produit une Farine de Luxe dont la granulométrie est particulièrement bien adaptée à la demande; elle a réussi ainsi à augmenter sa part de marché tout en obtenant, en raison de la qualité de sa farine, un prix supérieur à celui de la concurrence.

Une autre minoterie a abandonné la production de Farine Ronde Spéciale afin d'améliorer la qualité de sa Farine de Luxe et satisfaire une clientèle devenue plus exigeante.

Certaines minoteries ont amorcé un début de spécialisation sur un segment de marché: boulangeries ou pâtisseries...

Une minoterie du Sud, bien que bénéficiant d'un fort quota, est très exigeante en terme de qualité. Elle colle à la demande sur des aspects comme la granulométrie et maîtrise bien l'incorporation de l'orge dans une région traditionnellement consommatrice d'orge.

Ces entreprises, qui ont déjà développé des stratégies commerciales, sont mieux armées que les autres pour affronter la concurrence future.

(5) La production et la vente de la Farine Nationale confèrent aux minoteries un rapport de force favorable par rapport à leur clientèle; dans certains cas, elles l'utilisent pour dicter leurs conditions de vente.

Les minoteries profitent des débouchés garantis à leur Farine Nationale pour écouler leur Farine de Luxe par le jeu des ventes conditionnées. Le pourcentage des ventes de Farine de Luxe ainsi commercialisée varie entre 20 % et 100 % des ventes totales de Farine Nationale, selon les minoteries.

Les minoteries produisant de la farine de haute qualité imposent un paiement d'avance à leurs clients.

Quand les circonstances l'imposent (méventes, faible quota ou interdiction de pratiquer les ventes conditionnées), les moulins développent une stratégie commerciale plus poussée en termes de facilités de paiement ou d'écoute du marché.

6. DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER

(1) Le coût de mouture est estimé par le CPM à 23,5 Dh/q, dont 13,1 Dh/q de charges variables réelles; cette structure des coûts a permis aux minoteries de continuer à fonctionner malgré une rémunération réglementée inférieure au coût complet.

L'étude sur le coût de mouture réalisée pour le CPM en 1989 a conduit à une estimation de 23,51 Dh/q à laquelle il convient d'ajouter les frais d'approche (1,31 Dh/q). Une étude similaire réalisée pour l'ONICL a abouti à une estimation équivalente. Malgré ces études, dont la validité n'a pas été remise en cause, la Commission Interministérielle des Prix a retenu une marge de mouture officielle de 16,5 Dh/q. Les subventions et interventions de l'Etat sont calculées sur cette base.

Une analyse des coûts de mouture fait apparaître que:

- les charges variables réelles d'exploitation, correspondant à des dépenses courantes, représentent environ 13,1 Dh/q, soit 55 % du coût de mouture total;

- les dotations aux amortissements et la rémunération du capital engagé représentent 8,9 Dh/q soit 38 % du coût total; ces charges ne correspondent généralement pas à des dépenses réelles, puisque les minoteries sont très peu endettées à moyen-long terme (Cf. ci-dessous).

La distinction entre charges réelles et calculées est importante pour comprendre un aspect du comportement actuel et futur des minoteries.

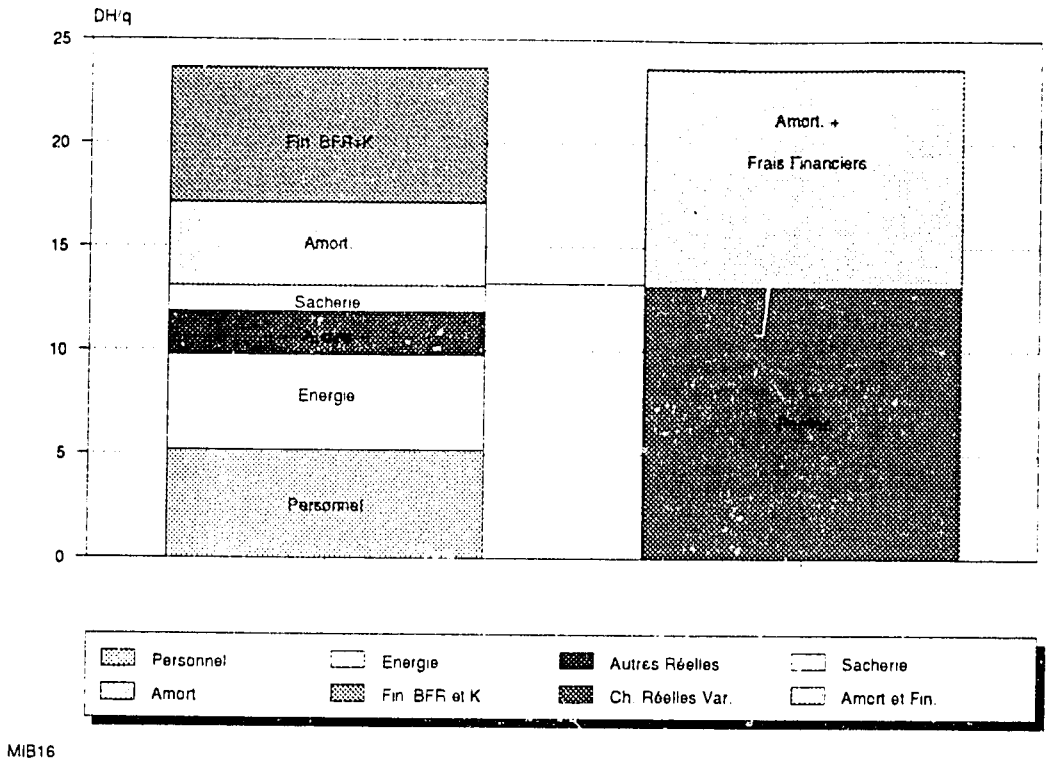
Les minoteries peuvent fonctionner de manière durable avec des pertes comptables.

Pour une "minoterie type", les charges réelles (correspondant à des dépenses) sont inférieures à la marge de mouture officielle. La capacité d'autofinancement d'une minoterie reste positive, malgré des pertes d'exploitation structurelles. La situation de trésorerie de l'entreprise ne souffre alors que modérément à court terme; l'entreprise peut survivre mais est incapable d'autofinancer les investissements de renouvellement nécessaires.

Une proportion importante des minoteries semble avoir adopté cette stratégie d'attente: faire tourner l'appareil en minimisant les dépenses et les réinvestissements. D'autres minoteries au contraire ont adopté une stratégie plus offensive: investissements

pour améliorer la qualité des produits et augmenter le taux d'extraction; prise de part de marché...

DECOMPOSITION DU COUT DE MOUTURE



MIB16

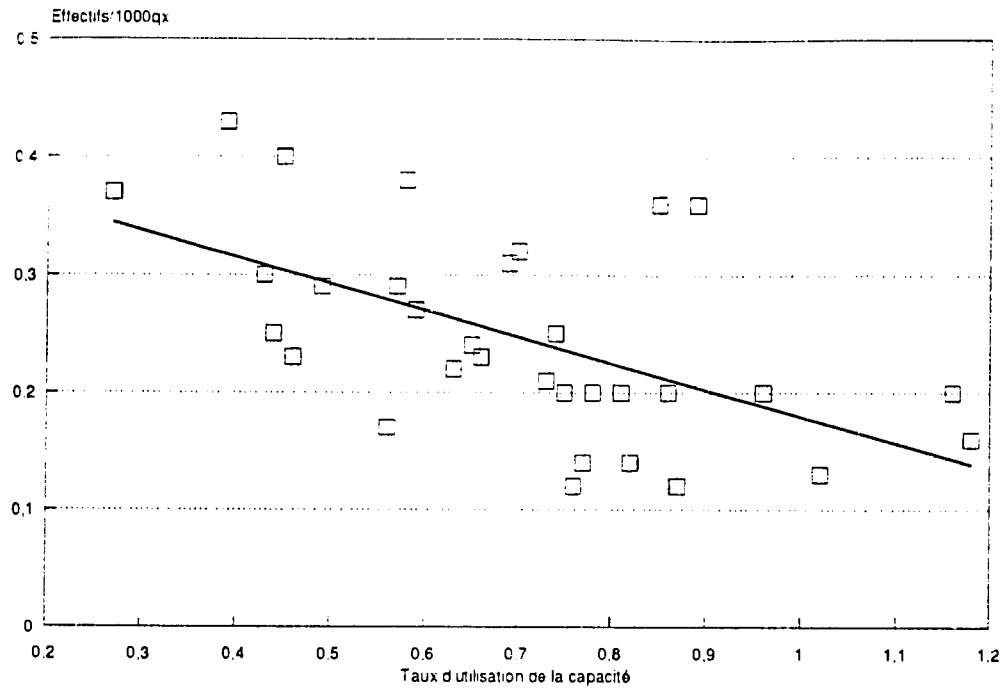
(2) Les principaux coûts variables unitaires de mouture décroissent avec le taux d'utilisation des capacités.

Les principaux *coûts variables unitaires* (personnel et énergie) diminuent avec le taux d'utilisation de la capacité; le coefficient n'est cependant pas très élevé (Cf. schémas). En ce qui concerne l'énergie, cette relation s'explique par la surconsommation électrique liée aux arrêts et redémarrages de l'usine ou par la vitesse de rotation insuffisante des rouleaux en cas de taux d'utilisation faible des capacités.

Les autres postes de coûts sont fixes ou varient moins que proportionnellement avec le volume écrasé:

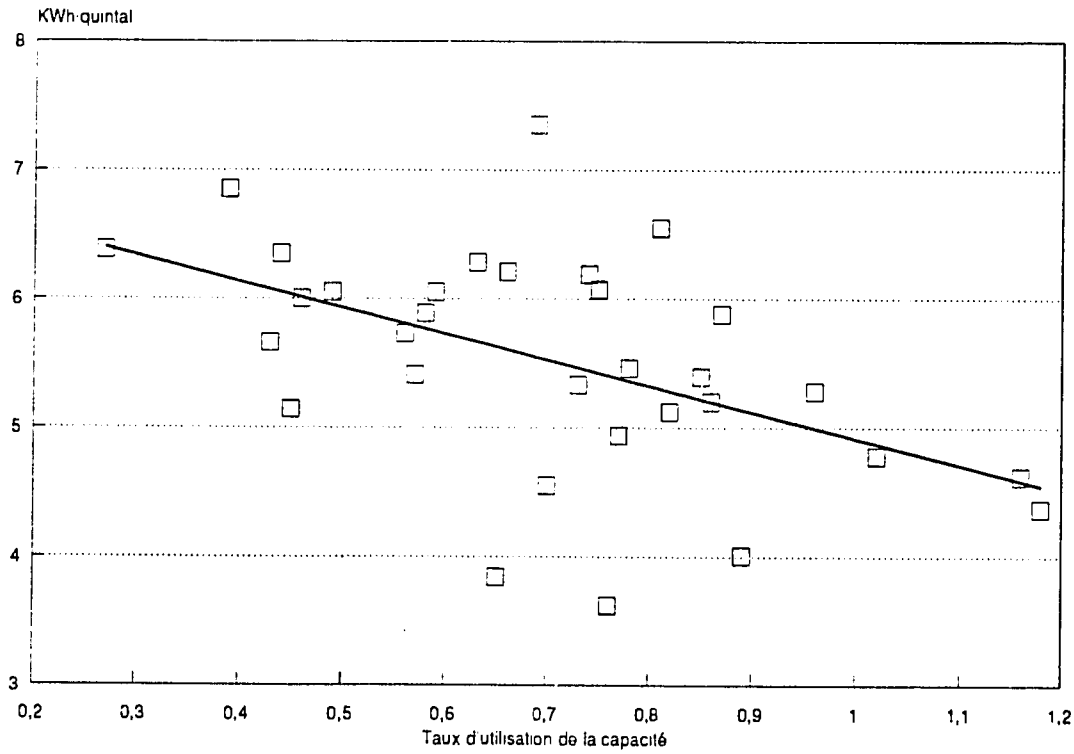
- les *amortissements* économiques ont été considérés comme proportionnels aux volumes traités; pourtant, on pourrait considérer que l'usure n'est pas entièrement proportionnelle au volume écrasé et qu'il existe une certaine obsolescence des équipements. Dans ces conditions, on peut raisonnablement supposer que les amortissements économiques par unité écrasée diminuent avec le taux d'utilisation de la capacité;

EFFECTIFS PAR VOLUME ECRASE
ET TAUX D'UTILISATION DE LA CAPACITE



MIB10

CONSOMMATION D'ELECTRICITE
ET TAUX D'UTILISATION DE LA CAPACITE



MIB12

le *capital engagé*, hors financement du besoin de fonds de roulement, est fixe à un moment donné; ce coût, calculé par unité de volume, est par conséquent inversement proportionnel au taux d'utilisation de la capacité;

le coût du *financement du Besoin de Fonds de Roulement* peut être considéré, en première approximation, comme proportionnel, même si une réduction des coûts unitaires variables entraîne une baisse du coût du financement.

L'importance des coûts fixes ou quasi-fixes et la baisse des coûts variables unitaires constituent une très forte incitation à l'augmentation du taux d'utilisation de la capacité; en environnement concurrentiel, les minoteries seront fortement incitées à prendre des parts de marché, y compris par une politique de prix agressive.

(3) Les comptabilités font apparaître une exploitation déficitaire pour la majorité des minoteries.

L'analyse de la rentabilité d'exploitation et de la situation financière des minoteries de l'échantillon a été réalisée à partir des liasses fiscales communiquées par les entreprises. Il est généralement admis au Maroc que les liasses fiscales élaborées par les entreprises, qui reflètent les stratégies fiscales et financières de l'actionnariat, ne donnent pas une "image fidèle" des performances financières des entreprises. Elles constituent généralement la seule source d'information sur les entreprises accessibles aux tiers. Elles ont, par conséquent, été utilisées, malgré leurs limites.

Près de 60 % des moulins affichent un résultat net négatif ou nul, après subventions.

Plus de 20 % des moulins présentent un excédent brut d'exploitation (EBE) négatif. Pour ces minoteries, le coût des consommations intermédiaires (achat de marchandises, matières premières, emballages perdus, pièces détachées) est supérieur au chiffre d'affaires.

Dans ces conditions, l'équilibre financier est impossible:

- un tiers des moulins ont une capacité d'autofinancement négative;
- un quart des moulins dispose d'une capacité d'autofinancement positive mais inférieure à 1 % du chiffre d'affaires.

Seuls 30 % des moulins présentent des ratios d'exploitation acceptables: excédent brut d'exploitation supérieur à 4 % du chiffre d'affaires et capacité d'autofinancement supérieure à 1 % du chiffre d'affaires. Ces moulins se situent majoritairement dans le groupe des entreprises-leaders ou des entreprises intermédiaires faisant des efforts pour produire de la farine de bonne qualité (Cf. typologie des minoteries dans la section "stratégie des minoteries").

(4) Les bilans font apparaître une décapitalisation inquiétante pour plus des deux tiers des moulins de l'échantillon. Cette décapitalisation est cependant compensée par les apports en Comptes Courants d'Associés qui deviennent, de fait, une source de financement permanent.

La structure financière des moulins est "hors norme" dans de nombreux cas:

- près de la moitié des moulins ont une Situation Nette et un Fonds de Roulement Net négatifs;
- près d'un quart des moulins ont des Capitaux Permanents négatifs;
- plus d'un tiers des moulins ont un ratio Situation nette/Immobilisations nettes inférieur à 50 %.

Les moulins présentant une situation financière saine sont relativement peu nombreux:

- 55 % des moulins ont un fonds de roulement net positif;
- mais 20 % seulement ont une situation nette qui couvre les immobilisations nettes.

Pour pallier la décapitalisation de la moitié des moulins, les actionnaires réinjectent des liquidités par l'intermédiaire des Comptes Courants d'Associés. Ceux-ci représentent, pour les minoteries enquêtées, près de 63% du total des capitaux permanents et permettent de compenser en partie les situations nettes négatives.

Les capitaux ainsi réinjectés peuvent provenir de plusieurs sources:

- fortune personnelle des actionnaires;
- autres activités des actionnaires, excédentaires en trésorerie;
- ventes de farine non déclarées en comptabilité: cette pratique expliquerait, dans une partie des cas, les pertes d'exploitation cumulées élevées; les besoins de

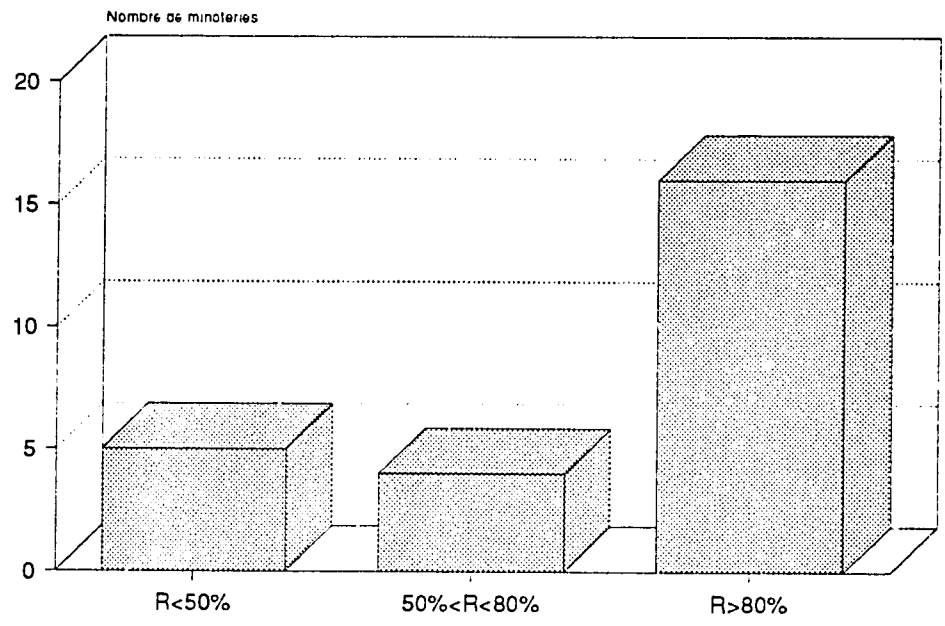
financement de l'entreprise seraient alors satisfaits par une partie du produit de ces ventes.

Afin de tenir compte de la pérennité des Comptes Courants d'Associés, ceux-ci ont été inclus dans les Capitaux Permanents.

Les minoteries ne sont pas, dans l'ensemble, excessivement endettées. La structure de leur endettement est atypique et certainement pas optimale du point de vue financier:

- près des deux tiers ont un endettement à long terme faible ou nul;
- les concours bancaires à moins d'un an représentent 80 % en moyenne de l'endettement total;
- seules 20 % des minoteries ont une politique d'endettement classique, avec des ressources extérieures "longues" finançant les immobilisations et une partie de l'exploitation, et des ressources "courtes" pour le complément du financement de l'exploitation.

DETTE COURT TERME / DETTE TOTALE
Répartition des minoteries



MIB18

(5) La surface financière réelle des minoteries ne peut pas être appréciée indépendamment de celle des actionnaires dominants.

Près d'un quart des actionnaires développent des stratégies de type "conglomérales". Leurs autres activités se situent alors dans des domaines très diversifiés comme la banque, l'immobilier ou l'industrie.

D'autres actionnaires, au contraire, ébauchent des stratégies de groupe à l'intérieur de la filière des céréales. La diversification peut alors être:

- horizontale: les mêmes actionnaires possèdent plusieurs moulins;
- verticale: les actionnaires ont des intérêts en amont de la minoterie (commerce de blé) ou en aval (unités de production de pâte de couscous, boulangeries).

Certains moulins appartiennent à des familles très fortunées, dont la simple évocation du nom est la meilleure des garanties bancaires.

La surface financière des actionnaires ne compense cependant pas la faiblesse des fonds propres des minoteries. Les actionnaires doivent, en effet, décider de réinvestir leurs fonds personnels dans les minoteries plutôt que dans d'autres activités. Seuls des perspectives de rentabilité attrayantes seront susceptibles de les convaincre de recapitaliser les minoteries.

7. STRATEGIES DES MINOTERIES

(1) La stratégie de chaque minoterie est essentiellement déterminée par les options concernant:

- **le "compromis" entre la maximisation du taux d'extraction, la répartition de la production entre Farine Nationale et Farine de Luxe, et le respect des normes officielles de qualité;**
- **le respect ou le contournement de la réglementation: ventes hors comptabilité, rachat de quota, non-respect des normes de qualité...**

Dans un contexte industriel et commercial "pur", la problématique du management d'une minoterie marocaine peut être exprimée comme suit:

Comment maximiser le taux d'extraction, sous contrainte de produire de la Farine Nationale et de la Farine de Luxe:

- *qui satisfont les normes et la clientèle,*
- *dans les proportions imposées par le quota et la demande du marché?*

Un certain nombre d'éléments techniques et financiers doivent être pris en compte pour bien comprendre les options stratégiques possibles:

- selon la réglementation, la Farine Nationale devrait être produite en mouture simple, pour un blé de PS moyen d'environ 77, avec un taux d'extraction de 80 %, afin de respecter la norme de taux de minéralisation;
- dans les mêmes conditions, la Farine de Luxe devrait être produite avec un taux d'extraction de 70 %;
- dans le cas d'une mouture mixte, qui est pratiquée par l'ensemble des minoteries du Maroc, le taux d'extraction maximal (théorique) est une fonction linéaire du pourcentage de Farine Nationale variant entre 70 %, pour une production de Farine de Luxe seule, à 80 %, pour une production de Farine Nationale seule;
- cette "relation théorique" est bien sûr modifiée par d'autres facteurs, notamment:
  - . les caractéristiques du blé (humidité, variété...), qui modifient le taux d'extraction maximal possible;

. le "savoir-faire meunier" qui augmente le taux d'extraction maximal que peut atteindre une minoterie dans une proportion de 2 à 2,5 points, toutes choses étant égales par ailleurs, c'est-à-dire avec un blé présentant les mêmes caractéristiques et pour une même proportion de Farine de Luxe et de Farine Nationale;

- la marge de mouture officielle ne couvre pas le coût complet moyen des minoteries, y compris amortissements, frais financiers et rémunération du capital engagé. *Dans ces conditions, le contournement de la réglementation par les minotiers ne répond pas seulement à un intérêt de maximisation du profit mais à la nécessité d'assurer la survie des entreprises.*

La réglementation peut être contournée de plusieurs façons:

- *non-respect des normes de qualité* en matière de taux de minéralisation: ce non-respect est indissociable de l'augmentation du rendement au delà de ce qu'il est possible de réaliser compte tenu des performances de l'outil industriel et du "savoir-faire meunier";

- *ventes non comptabilisées* de Farine de Luxe ou Ronde (farines "libres"); dans ce cas, les statistiques de ventes officielles:

  . sous-estiment les ventes de farines libres, les ventes totales et le taux d'extraction (les statistiques d'écrasement peuvent faire l'objet d'un contrôle de l'ONICL et sont probablement exactes);

  . sur-estiment le pourcentage de Farine Nationale;

- *rachat de quota* par les minoteries: cette approche ne peut être profitable que pour les minoteries qui ont développé leurs ventes de Farine de Luxe sur le marché concurrentiel, ce qui implique soit une politique de prix agressive soit une politique de qualité.

Les options stratégiques de chaque minoterie s'exprimeront à travers les paramètres suivants:

- le taux d'extraction;

- la répartition de la production entre la Farine Nationale et les Farines Libres, à faible taux de minéralisation;

- le respect, ou plutôt l'ampleur du non-respect des normes de minéralisation pour les farines, notamment pour la Farine Nationale.

(2) Les données officielles des minoteries montrent que la grande majorité des minoteries ne respectent certainement pas les normes de taux de minéralisation des farines; la prise en compte des pratiques de contournement de la réglementation conduirait encore à accentuer cette conclusion.

L'objet de cette étude n'étant pas de faire un audit des entreprises enquêtées, seule une analyse partielle a pu être réalisée sur la base des données officielles d'écrasement et de production de farines de différents types, fournies par la CPM pour l'ensemble des minoteries industrielles.

Le schéma ci-dessous illustre la situation des minoteries par rapport à la problématique de gestion présentée ci-dessus:

- chaque minoterie est représentée par un point dont l'abscisse est le taux d'extraction global et l'ordonnée, le pourcentage de Farine Nationale produite;

- la ligne représente la relation théorique moyenne qui devrait être respectée par les minoteries.

Le nuage de points est nettement décalé sur la droite de la relation théorique. Ce décalage s'analyse comme suit:

- pour la répartition de leur production entre Farine Nationale et Farine de Luxe, les minoteries affichent un taux d'extraction trop élevé et incompatible avec le respect des normes de minéralisation;

- pour le taux d'extraction global qu'elles déclarent, les minoteries ne produisent pas assez de Farine Nationale et, par conséquent, trop de Farine de Luxe;

- ce décalage ne peut être expliqué par une sous-estimation de la courbe théorique; en effet, la forme du nuage de points (il est pratiquement horizontal) ne respecte pas la relation entre le taux d'extraction et la proportion de Farine Nationale;

- la prise en compte des pratiques non-réglementaires conduirait à accentuer les conclusions concernant le non-respect des normes de taux de minéralisation et de taux d'extraction:

  . la prise en compte du rachat de quota, pour les minoteries qui le pratiquent, conduirait à abaisser les points du nuage et à les écarter encore plus de la relation théorique: en effet, en cas de rachat de quota, la production de Farine Nationale est plus faible et est remplacée par de la Farine de Luxe;

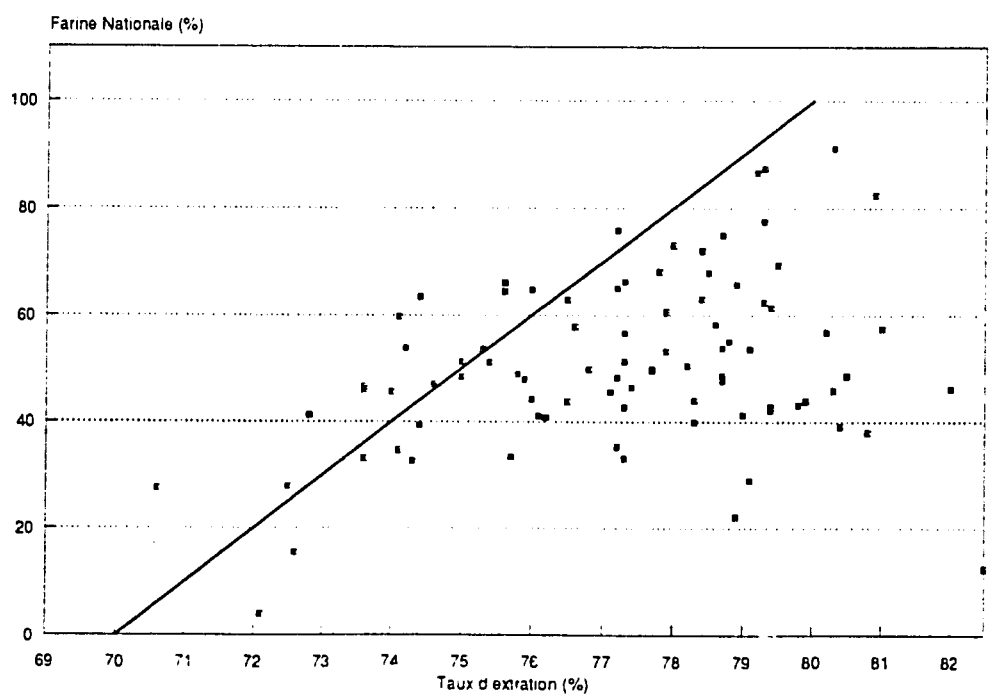
- la prise en compte du faible niveau de savoir-faire conduirait à déplacer la courbe théorique vers la gauche;

- enfin la prise en compte des ventes non déclarées de farines conduirait à augmenter le taux d'extraction estimé et à diminuer la proportion de Farine Nationale, et par conséquent, à déplacer encore plus le nuage vers la droite et le bas.

Cette analyse globale à partir des données des minoteries confirme et précise les observations de terrain (entretiens avec les consommateurs, les commerçants et les responsables régionaux de l'ONICL) qui ont mis en évidence, d'une manière générale, la qualité extrêmement faible de la Farine Nationale.

En résumé, les contraintes inhérentes au métier de la meunerie devraient entraîner une répartition des minoteries à proximité et le long de la droite théorique. La position le long de cette droite illustrerait alors la stratégie en termes de couples *"produits x marchés"* de chaque minoterie. Le décalage observé par rapport à cette relation montre que l'industrie de la minoterie prend certaines libertés avec la réglementation. ***Ce comportement est la conséquence directe et inéluctable d'une économie administrée qui ne prend pas en compte la réalité des coûts de la minoterie.***

POURCENTAGE DE FARINE NATIONALE ET TAUX D'EXTRATION GLOBAL



MIB20

(3) Les entretiens menés auprès de 27 minoteries représentatives de l'ensemble des minoteries marocaines ont permis d'identifier quatre types de moulins.

- **Un quart des moulins se reposent entièrement sur leur quota et ne survivront probablement pas à la libéralisation.**

  Leur outil est relativement vieux et mal entretenu, si bien que leur matériel est en mauvais état et sujet à des pannes fréquentes. Leur savoir-faire meunier est faible et ils ne maîtrisent pas du tout le process. Ils se contentent de produire leur quota de Farine Nationale et écoulent la majeure partie de leur Farine de Luxe par le biais des ventes conditionnées. Leurs farines sont de qualité médiocre et ils éprouvent beaucoup de difficultés à vendre leur Farine de Luxe lorsqu'ils sont exposés à la concurrence.

- **Un autre quart des moulins se comportent comme de véritables entreprises-leaders. Ils ont déjà anticipé la réforme, qu'ils attendent avec impatience.**

  Ces minoteries ont un outil, vétuste ou récent, qu'ils maintiennent en excellent état grâce à un entretien rigoureux. Alors qu'ils pourraient se reposer sur leur quota de farine subventionnée et produire de la mauvaise qualité dont la vente serait "garantie", ils ont au contraire pris le parti de mettre à profit leur qualification meunière pour fabriquer des farines de bonne qualité qui plaisent aux consommateurs. Ils préparent activement la libéralisation en programmant des investissements visant à augmenter ou à moderniser leurs capacités de production ou à améliorer leur maîtrise du process de fabrication.

- **Environ 15 % des moulins sont dans une situation intermédiaire et accueillent le projet de réforme avec beaucoup de scepticisme. Leur survie, en cas de réforme, dépendra en premier lieu de l'attitude de leurs dirigeants.**

  Alors qu'ils ont le potentiel pour produire une bonne farine, ils se contentent délibérément d'une qualité médiocre en profitant de leur quota et en pratiquant fréquemment le rachat de quota. Les chefs-meuniers ne peuvent généralement pas travailler dans de bonnes conditions en raison de mauvaises relations avec leurs dirigeants. L'outil de production, plutôt récent et homogène, est sous-utilisé car la maintenance est très sommaire. S'ils persistent dans cette stratégie, leur avenir semble compromis en cas de libéralisation. Ils ont cependant les moyens de s'en sortir mais tout dépend des décisions qui seront prises.

- **Un tiers des moulins se trouvent également dans une situation intermédiaire mais les efforts qu'ils ont entrepris en termes d'amélioration de la qualité laissent présager qu'ils sauront s'adapter au nouveau contexte issu de la libéralisation.**

  La moitié de ces moulins ont effectué de notables efforts pour augmenter une part de marché en diminution suite à un laxisme en matière de qualité ou à des conflits entre les actionnaires ayant entraîné un arrêt momentané de l'activité.

  Les autres moulins font de la bonne qualité depuis longtemps grâce à un bon outil et un certain savoir-faire meunier. Ils sont cependant handicapés par une situation géographique excentrée, des problèmes financiers et des conflits entre actionnaires et pourraient avoir des difficultés à affronter la concurrence en cas de libéralisation.

  Malgré cela, les moulins de ce groupe sont en général plutôt favorables à la réforme. Leur exigence de qualité, récente ou ancienne, montre que, de toute évidence, ils ont une bonne approche du marché et une bonne compréhension des mécanismes de la concurrence. De leur capacité à poursuivre leurs efforts actuels ou à surmonter leurs handicaps dépend leur maintien dans le peloton des moulins performants à qui la réforme bénéficiera.

PARTIE III

IMPACT DE LA REFORME SUR LA MINOTERIE INDUSTRIELLE

1. LIBERALISATION DES MARCHES DES CEREALES ET DES FARINES

(1) La libéralisation des marchés des céréales et des farines, telle qu'elle est envisagée, vise à supprimer:

- **la gestion directe par l'Administration des flux physiques de blé et de farine;**
- **l'ensemble des interventions financières de l'Etat dans la filière, à l'exception des prélèvements sur les importations.**

L'esprit et le contenu potentiel de la réforme ont été présentés dans le rapport de synthèse de la Phase I du PRCC.

La nouvelle politique doit s'inscrire dans la continuité des politiques céréalières du Maroc, dont les objectifs ont été:

- *La protection de la production nationale de céréales.* En cohérence avec la participation du Maroc au GATT et les accords avec la Banque Mondiale et le FMI, la nouvelle politique maintiendrait une protection des prix intérieurs en appliquant une marge par rapport au prix mondial. Le prix intérieur serait ainsi couplé avec le marché mondial.

- *La protection des consommateurs.* Elle se matérialiserait notamment par la stabilisation du prix du blé et de la farine, malgré les variations de l'offre locale, et la garantie de qualité des farines commercialisées.

La réforme des marchés des céréales et des farines se propose d'accorder un maximum de liberté aux différents opérateurs de la filière:

- pour les agriculteurs, de produire les céréales de leur choix;
- pour les producteurs, commerçants et minotiers de stocker toute quantité de céréales;
- pour tous les opérateurs, de vendre ou d'acheter toute céréale à tout acheteur, sans limitation de prix et de quantité, ou d'origine (marché extérieur ou national);
- pour les minotiers, de produire et vendre toute farine, sous réserve d'une information du consommateur et du respect des normes sanitaires, sans restriction de prix, de quantité et de destination.

La réforme n'est, à ce stade, pas entièrement définie avec précision: de nombreuses incertitudes demeurent notamment en ce qui concerne les modalités de couplage du marché intérieur des grains au marché international: les grains importés seront-ils réservés à la transformation ou pourront-ils être librement revendus sur le marché intérieur?

(2) **L'analyse de l'impact de la libéralisation des marchés du blé tendre et des farines, présentée ci-dessous, a pour seul objectif d'identifier les changements de comportement des opérateurs et la nouvelle dynamique d'ensemble induite par ces changements.**

L'impact de la libéralisation des marchés des céréales et farines peut être analysé selon deux approches différentes et complémentaires:

- **Une analyse économique et financière, essentiellement statique**, centrée sur l'estimation des coûts et avantages de la suppression des interventions financières de l'Etat dans la filière. Une telle analyse répondrait aux questions suivantes:

  - quel serait l'ajustement des prix nécessaires pour maintenir la filière en équilibre?

  - quels opérateurs bénéficieraient de cette réforme ou, au contraire, seraient pénalisés par cette réforme? Quels seraient les gains et les pertes des consommateurs, des producteurs agricoles, des commerçants et des industriels? A l'intérieur de ces groupes, certaines catégories seraient-elles plus particulièrement affectées?

  - quel serait l'impact sur les finances publiques?

  - quelle politique de protection pourrait permettre de minimiser les effets négatifs d'une telle libéralisation pour l'ensemble et pour certains groupes?

- **Une analyse stratégique, essentiellement dynamique**, centrée sur l'identification:

  - des changements de comportement des opérateurs et des "forces" ainsi déclenchées par la libéralisation du secteur;

  - de la dynamique d'ensemble ainsi créée dans l'industrie de la minoterie.

C'est ce dernier type d'analyse qui est proposé ci-après. L'analyse économique et financière, plus quantitative mais essentiellement statique ou "statique comparée", doit être réalisée par ailleurs pour l'ensemble de la filière céréalière. Elle pourra s'appuyer sur les résultats des différentes études spécifiques conduites dans le cadre du PRCC, et notamment sur cette étude, pour définir la situation qui devrait prévaloir après la mise en oeuvre de la réforme.

2. MODIFICATIONS DE L'ENVIRONNEMENT DES MINOTERIES LIEES A LA LIBERALISATION

2.1. DEMANDE DE FARINE ET APPROVISIONNEMENT EN CEREALES

(1) Les préférences des consommateurs vont pouvoir s'exprimer pleinement et "sanctionner" les productions offrant un mauvais rapport qualité-prix.

L'analyse de la demande a montré l'extrême attention apportée par les ménagères à la fabrication du pain et au choix des farines. Au Maroc, contrairement à ce qui prévaut en Europe ou en Amérique du Nord, la demande de farine est très "professionnelle". Les ménagères savent évaluer les farines et ont des préférences marquées selon les utilisations (pain quotidien, pain festif, pâtisserie, soupes...). Ces préférences peuvent varier selon les régions et les habitudes alimentaires.

L'arbitrage entre les préférences "techniques" et le prix dépend bien entendu du revenu des ménages.

Actuellement, ces préférences ne peuvent s'exprimer entièrement et les minoteries ne sont pas vraiment récompensées ou sanctionnées en fonction de la qualité de leurs produits:

- la subvention sur la Farine Nationale introduit une distorsion, à la fois dans l'offre et dans l'arbitrage entre qualité et prix fait par les ménages: les familles à faibles revenus n'ont pas vraiment de choix;

- les minoteries produisant des farines de mauvaise qualité ne sont pas sanctionnées car leur quota et la pratique des ventes conditionnées de Farine Nationale et Farine de Luxe leur permettent de maintenir un niveau suffisant d'activité.

Cette protection des producteurs de farine de mauvaise qualité disparaîtra. Les préférences des ménagères dirigeront la demande vers les farines des minoteries offrant un bon rapport qualité/prix. Les producteurs de farines peu appréciées verront leurs ventes diminuer rapidement ou seront obligés de baisser drastiquement leurs prix. Les minotiers de bon rapport qualité/prix augmenteront leur offre et prendront rapidement des parts de marché.

(2) En cas de libéralisation, les minotiers auront la liberté de s'approvisionner où ils le souhaitent mais ils n'auront plus les garanties actuelles en matière de disponibilité du blé et de prix.

Les minoteries dépendent actuellement entièrement de l'ONICL pour leur approvisionnement. En contrepartie elles n'ont pas à se soucier de s'assurer un approvisionnement en blé ni de négocier et prendre des positions sur un marché à temps pour s'assurer de disposer pendant l'ensemble de l'année des quantités nécessaires.

Le système actuel est rigide mais, dans une certaine mesure, "confortable". Avec la libéralisation, le confort disparaîtra. Les minoteries devront faire face à un ensemble de collecteurs, commerçants et importateurs avec lesquels elles devront traiter sur une base d'égalité, sans les rigidités ni les protections du cadre réglementaire actuel.

L'environnement amont des minoteries deviendra incertain, mouvant, source de menaces et d'opportunités.

2.2. LOCALISATION DES MINOTERIES ET COUTS DE TRANSPORT

(1) Les ports ne constituent pas une contrainte pour l'approvisionnement en blé importé, à l'exception du port de Tanger mais les différences de coût de débarquement entre ports sont significatives.

Le Maroc importe des céréales par 6 ports, dont seulement 4 disposent ou disposeront prochainement de silos.

Le port de Kenitra est actuellement inutilisable; sa réouverture n'est pas envisagée pour des raisons de coût d'entretien: un dragage régulier serait nécessaire pour le maintenir en service. La répartition des ports sur le littoral est bonne: seule la région Littoral-Nord est en partie pénalisée par la distance et les conditions d'accès au port céréalier le plus proche (Nador).

Les coûts de débarquement et de sortie du port (TTC) sont élevés et varient selon les ports (Cf. tableau III.1.). Ils sont actuellement supportés par l'ONICL. Les différentiels entre ports n'ont par conséquent pas d'impact sur le coût de l'approvisionnement des minoteries. Il n'en sera vraisemblablement pas de même après la libéralisation, sauf si la

protection douanière est mise en oeuvre au moyen d'un prélèvement variable calculé sur la base du prix 'sortie port" du blé importé

Tableau III.1.
Capacité des silos et coût de débarquement par port

Port	Capacité des silos (t.)	Coût de débarquement (Dh/q)
Nador	16 000	14,37
Tanger	-	15,32
Casablanca	70 000	13,15
Jorf Lasfar	-	15,30
Safi	24 000	15,30
Agadir	40 000(a)	13,95

Note: a) actuellement en construction

(2) Les minoteries du Maroc Atlantique et du couloir de Taza bénéficient de meilleures infrastructures de transports.

Les **voies ferrées**, dont la création remonte essentiellement au Protectorat, ne desservent que l'axe Casablanca-Oujda, le couloir de Tanger ainsi que la ligne Casablanca-Marrakech. Le Sud et les provinces sahariennes ne sont pas desservies.

Le **réseau routier** du Maroc est développé, globalement en bon état, mais de densité inégale:

- il est dense le long du couloir Casablanca-Rabat-Fes-Taza-Oujda, le long de l'Atlantique vers le Nord et sur l'axe Agadir-Dakhla;
- il est limité à des liaisons entre les principales villes dans les plateaux de l'Oriental, les provinces Sud et Sahariennes.

La densité du réseau est étroitement associée au volume des échanges. Le coût unitaire de transport (Dh/t-km) est lui même inversement lié au volume des échanges sur le tronçon considéré.

Les minoteries situées dans le Maroc Atlantique ou dans le couloir de Taza bénéficient de la densité des échanges et des coûts de transport faibles. Les minoteries du croissant

extérieur (Ouarzazate, Errachidia, Taroudant, Midelt) sont dans une situation beaucoup plus difficile: les échanges sont faibles et les coûts de transport sont élevés.

(3) En cas de libéralisation du marché des céréales, le maintien de la réglementation actuelle sur le transport handicapera d'autant plus fortement les minoteries qu'elles sont éloignées de leur source d'approvisionnement ou qu'elles devront s'approvisionner de plusieurs origines.

Le secteur du transport est fortement réglementé, avec des monopoles d'Etat:

- **La Direction des Prix du Ministère des Affaires Economiques** fixe les modalités de tarification du transport qui est fondée sur un tarif de base à la tonne-kilométrique auquel s'ajoute des majorations diverses en fonction de l'état de la route, de la probabilité d'un retour à vide,...

- **L'Office National du Transport**, créé en 1936,

  - régule l'offre de transport routier par l'attribution de licences d'exploitation sur les différents tronçons routiers ("agréments");

  - favorise le développement de coopératives de transporteurs;

  - centralise la demande de transport et répartit le fret entre les transporteurs.

  En conséquence, un chargeur (minotier) n'est pas en contact direct avec son transporteur mais avec l'ONT; en particulier il ne le choisit pas et ne peut pas négocier le prix avec lui.

- **L'Office National des Chemins de Fer** dispose du monopole du transport ferroviaire; si sa gestion technique est généralement considérée comme bonne, sa sensibilité à la satisfaction de la clientèle est faible.

L'ONICL, de par son intervention directe dans la distribution des grains, est actuellement un des plus importants chargeurs du Maroc. Son poids et son statut public lui permettent de négocier avec les autres monopoles publics (ONT et ONCF) des tarifs avantageux et d'obtenir un service généralement considéré comme adéquat.

La libéralisation du seul secteur des céréales, mettrait les minoteries, entreprises moyennes privées, en "face à face" avec des monopoles publics. Les minoteries seront dépendantes des transporteurs pour leur approvisionnement sans véritable recours vis-à-vis des entreprises publiques.

(4) Les minoteries auront tendance à faire appel aux transporteurs "libres" plus souples et dont les prix sont nettement inférieurs au tarif officiel.

Un secteur de transport s'est développé en marge de la réglementation. Il s'agit de transporteurs disposant de camions inférieurs à 8 t et travaillant en direct avec les chargeurs, sans intervention de l'ONT. Ce secteur n'est actuellement pas actif sur les pondéreux et produits de base.

Les minotiers seront fortement incités à utiliser ces transporteurs en raison:

- des coûts inférieurs;
- de leur souplesse d'intervention;
- de la possibilité d'établir des relations directes chargeur/transporteur et de la possibilité de négocier des accords annuels ou mensuels.

(5) La distance par rapport aux sources d'approvisionnement en blé, local ou importé, et la desserte par le chemin de fer seront les deux facteurs principaux de la compétitivité des minoteries, liés à la localisation.

Le coût de transport par rail est environ moitié moindre que celui du transport par route (0,37 au lieu de 0,88 Dh/t-km). A distance égale, les minoteries pouvant être approvisionnées par le rail disposeront par conséquent d'un avantage de localisation net sur celles qui doivent avoir recours au transport routier.

Abstraction faite du différentiel de coût de transport entre le rail et la route, une minoterie éloignée de son marché mais proche de sa source d'approvisionnement aura des coûts de transport totaux plus faibles: il est en effet moins coûteux de transporter de la farine que du blé:

- la quantité à transporter est plus faible (taux d'extraction de la farine voisin de 80 %);
- la plus forte densité de la farine réduit l'encombrement et conduit à des coûts unitaires de transport inférieurs (0,79 Dh/t-km en camion contre 0,88 Dh/t-km pour le blé).

Des facteurs purement commerciaux joueront cependant en sens inverse. Une minoterie proche de son marché pourra entretenir des relations commerciales

privilégiées avec sa clientèle et offrir un meilleur service, notamment par la souplesse de livraison que permet la proximité.

Note:

Un modèle de programmation linéaire permettant d'analyser l'impact de la suppression de la subvention sur le transport des céréales et de la farine sur les minoteries des différentes régions, dans un contexte de libéralisation de la commercialisation des céréales et des farines, a été construit par le PRCC en collaboration avec l'ONICL.

Le modèle a été bâti avec des données de 1990-1992 en ce qui concerne les capacités de production et leur localisation, la répartition géographique de la population et de la demande de farine, la répartition de la production géographique de blé. L'analyse effectuée avec ce modèle est du type "analyse statique comparée"; elle donne des éléments de réponse à la question suivante:

> *Quelle serait l'origine de l'approvisionnement en blé, la production de farine et la destination des ventes pour les minoteries des différents centres de production si la subvention n'existait pas et si les marchés étaient libéralisés?*

Ce modèle doit être validé et amélioré au cours des prochains mois par l'ONICL. Les premiers résultats obtenus sont instructifs et méritent d'être cités, même s'ils doivent être considérés comme étant préliminaires et devant être confirmés avant d'en tirer des conclusions définitives. Ils sont présentés dans les sections suivantes.

(6) En cas de libéralisation, les minoteries des zones d'Agadir, Ait Melloul, Nador, Safi, Beni Mellal, Tiznit, Berkanen disposeraient d'un avantage concurrentiel lié au transport.

Ces minoteries sont situées dans le Sud non-saharien, l'Oriental, la plaine de Tadla, l'Abda.

Les résultats du modèle font apparaître une saturation des capacités des minoteries situées dans ces zones; le bénéfice économique global que permettrait une augmentation de c apacité dans ces zones est élevé, supérieur à 5 Dh/q.

La compétitivité des minoteries de ces zones s'explique par:

- la proximité d'un port ou la possibilité de s'approvisionner dans un port grâce au chemin de fer;
- l'absence de concurrence, sur leur marché, de minoteries d'autre régions disposant d'un approvisionnement peu coûteux grâce au chemin de fer;

(7) Les minoteries de Ouarzazate, Midelt, Errachidia seront fortement concurrencées sur leur marché local en raison de leur handicap de coût de transport.

Ces minoteries sont excentrées, ne disposent pas d'un approvisionnement en blé marocain de proximité et ne peuvent être approvisionnées que par la route. Selon les résultats du modèle, le taux d'utilisation de ces minoteries serait faible, voire très faible. Elles seront concurrencées sur leur propre marché par des minoteries pouvant être approvisionnées en blé à moindre coût, soit en blé marocain, soit en blé d'importation acheminé par voie ferrée.

(8) Les minoteries des zones Gharb-Nord, Saïs-Taza, Casablanca-Rabat et Haouz-Sraghna ne bénéficieront d'aucun avantage leur permettant d'atteindre un haut niveau d'utilisation de leur capacité.

Ces zones comprennent les centre suivants, par ordre décroissant de suréquipement:

- Gharb-Nord: Tanger, Tetouan, Larache, El-Ksar, Sidi-Kacem, Khemisset, Kenitra, Souk-el-Arbaa;
- Saïs-Taza: Fes, Meknes, Taza;
- Casablanca-Rabat: Mohammedia, Berrechid, Casablanca, El Jadida, Rabat, Sale;
- Haouz-Sraghna: Marrakech, Ait-Ourir, El-Kelaa, Ben-Guerir.

Les minoteries du **Gharb-Nord** bénéficient d'une protection naturelle de leur marché local entouré par le Haut Rif; elles se trouvent à proximité de deux zones fortement suréquipées et disposant d'un avantage concurrentiel pour leur approvisionnement en blé (Saïs-Taza et Casablanca-Rabat). Les minoteries du Gharb-Nord, disposant d'un excédent de capacité, ne peuvent donc que difficilement "exporter" et sont condamnées à se battre sur leur marché local limité. Dans ce contexte les minoteries de Tanger et Tetouan, situées à proximité des ports, disposent d'un avantage concurrentiel net sur les minoteries de Larache et Souk-el-Arbaa qui, malgré la possibilité d'utiliser le chemin de fer, souffrent d'un handicap de coût de transport sur le blé.

Les minoteries de **Casablanca-Rabat** (de manière globale) ne parviendraient pas à "exporter" leur farine: elles sont handicapées par la nécessité de transporter leur farine par camion alors que les minoteries des zones connexes peuvent généralement s'approvisionner en blé importé par chemin de fer (Meknes, Fes, Marrakech) ou en blé local de proximité (Beni-Mellal, Meknes, Fes).

Les minoteries de la zone **Saïs-Taza** bénéficieraient d'un avantage concurrentiel sur:

- leur marché régional, qu'elles devraient saturer;
- les zones Nord (Al-Hoceima);
- le Sud-Est (Midelt, Errachidia), où elles concurrencent les minoteries locales grâce à des coûts de transport plus faibles.

Pour ces minoteries, les avantages liés à la localisation et aux coûts de transport sont cependant faibles: les autres facteurs de compétitivité (productivité; qualité des produits; management, notamment commercial...) auront un impact déterminant.

Les minoteries du **Haouz-Sraghna** sont en situation similaire: saturation du marché local par les minoteries, exportation de farine vers le Sud, notamment vers la zone de Ouarzazate. Les avantages liés au transport sont également faibles et les autres facteurs de compétitivité seront déterminants.

2.3. CONCURRENCE DE LA MINOTERIE ARTISANALE

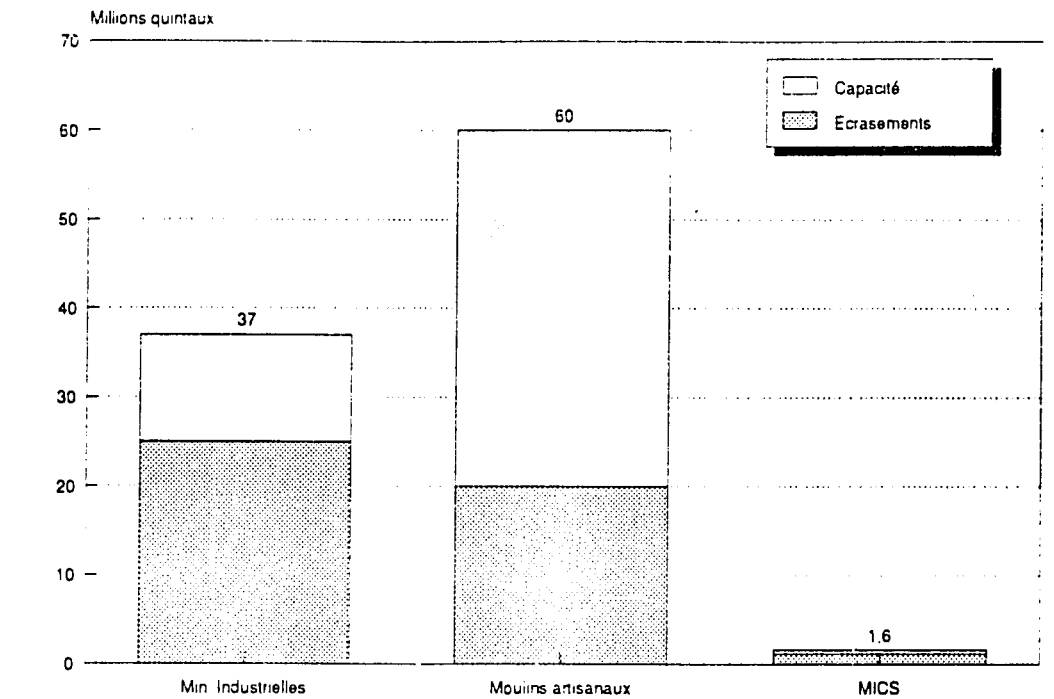
2.3.1. Présentation de la meunerie artisanale

(1) Les écrasements de la meunerie artisanale sont estimés à 20 millions de quintaux, soit environ 80 % des écrasements des minoteries industrielles.

La meunerie artisanale représente une activité dont le poids est de peu inférieur à celui de la minoterie industrielle.

La capacité des minoteries artisanales est difficile à estimer. On estime cependant que les écrasements représentent environ 30 % de la capacité globale des moulins artisanaux, ce qui situerait cette capacité à 60 millions de quintaux, soit 1,6 fois celle de la minoterie industrielle.

ECRASEMENTS ET CAPACITE D'ECRASEMENT DES DIFFERENTS TYPES DE MOULINS



MICS02

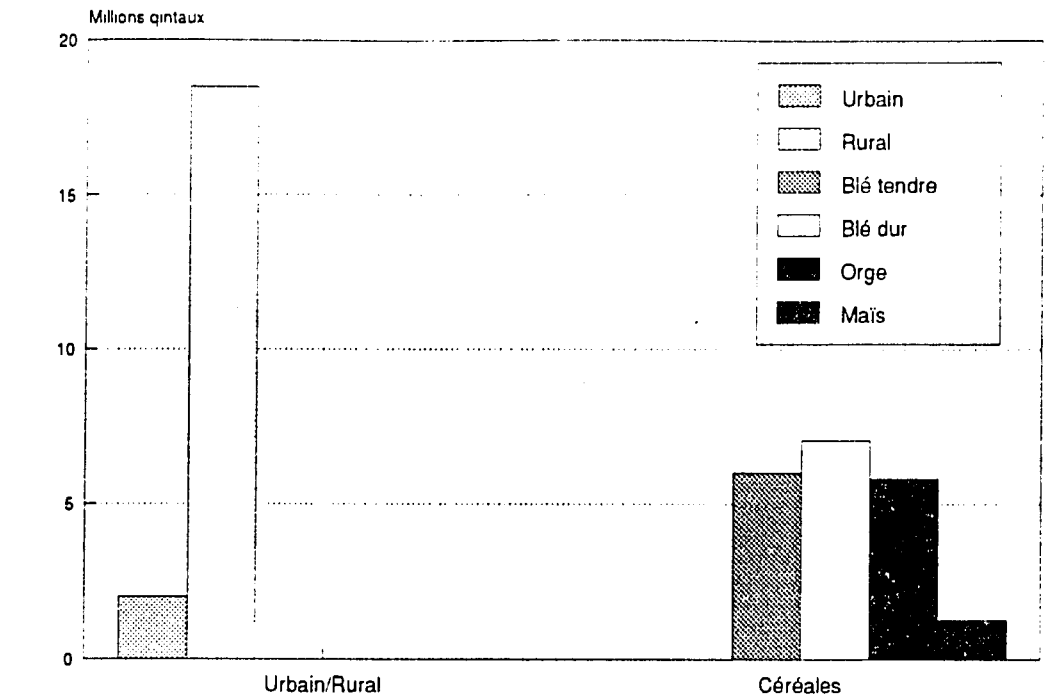
(2) L'activité de meunerie artisanale est essentiellement une activité rurale; les écrasements concernent les 3 principales céréales du Maroc.

Les moulins situés en milieu rural représentent 92 % des 9 138 moulins répertoriés au Maroc, effectuent 90 % des écrasements annuels totaux et emploient 90 % de la main d'oeuvre totale (13 700 personnes).

Les ménages-clients sont ruraux à 84 %. En 1989, 80 % de la population rurale était cliente des moulins artisanaux contre seulement 12 % en milieu urbain. En comparaison, la population rurale représente 53,5 % de la population totale du Maroc.

Les écrasements en milieu rural représentent 90 % des écrasements des meuneries artisanales. Le blé dur, le blé tendre et l'orge occupent des places sensiblement équivalentes (Cf. schéma).

ECRASEMENTS DE LA MEUNERIE ARTISANALE SELON MILIEU ET TYPE DE CEREALE



MART01

(3) Les artisans-meuniers ont souvent une autre activité, source principale de leur revenu.

Environ 70 % des moulins artisanaux sont des entreprises individuelles. Moins de 10 % ont une structure de type SARL.

L'activité de meunerie artisanale est une activité d'appoint, surtout en milieu rural. 83 % des meuniers enquêtés en milieu rural déclarent avoir une autre activité, liée à l'agriculture ou au commerce, et la part des revenus tirés de leur activité meunerie dans leurs revenus totaux n'est pas majoritaire. Cette tendance est moins marquée en milieu urbain.

(4) Les services connexes à la mouture du blé (nettoyage et triage du blé, tamisage de la farine) sont proposés sur le lieu même du moulin artisanal.

Ces services sont assurés par le moulin lui-même ou par du personnel, en général des femmes assez âgées, qui n'ont aucune relation formelle avec l'artisan-meunier.

Certains artisans-meuniers sont par ailleurs commerçants de blé. Les ménagères peuvent donc procéder sur place à toutes les étapes de la mouture artisanale en contrôlant le processus de fabrication de la farine depuis la qualité de la matière première jusqu'au produit final.

2.3.2. Caractéristiques générales de la clientèle des minoteries artisanales

(1) Les ménages-clients ont une taille supérieure à la moyenne nationale et appartiennent à toutes les catégories socio-professionnelles.

La taille moyenne des ménages-clients est de 8,7 personnes alors que la moyenne nationale se situe à 5,9 personnes par ménage. Cette caractéristique pourrait s'expliquer par le fait que les différentes tâches liées à la préparation et à la mouture du grain (nettoyage, transport et, dans certains cas, tamisage de la farine) nécessitent beaucoup de temps.

La répartition des ménages-clients par catégories socio-professionnelles refléterait relativement fidèlement la répartition nationale.

(2) Le blé dur a la préférence des ménages en milieu urbain, alors que les ménages situés en milieu rural apportent du blé tendre, du blé dur et de l'orge en quantité équivalente.

Plus de la moitié des apports totaux sont constitués de blé dur en milieu urbain, le blé tendre et l'orge représentant environ 20 % de ces apports. La répartition des apports entre ces trois produits est beaucoup plus homogène en milieu rural.

Le maïs ne représente qu'une partie très marginale des apports totaux.

(3) Les grains apportés au moulin proviennent essentiellement de l'auto-production ou d'achat sur les marchés locaux.

Ces deux circuits ont un poids assez proche, aussi bien en milieu rural qu'en milieu urbain, où les transferts de grains en provenance des campagnes par l'intermédiaire de la famille sont importants.

Les seules différences notables dans la répartition entre ces deux circuits concernent:

- le blé tendre que les ruraux achètent peu;
- le blé dur dont l'approvisionnement se fait majoritairement par achat en milieu urbain.

2.3.3. La concurrence actuelle entre les minoteries artisanales et les minoteries industrielles

(1) Le développement de la consommation de farines industrielles se fait aux dépens de la farine artisanale.

La part de la consommation de farine industrielle dans la consommation totale de farine est en augmentation, aussi bien pour le blé tendre que pour le blé dur.

Près de la moitié de la consommation en produits céréaliers des ménages-clients des minoteries artisanales est constituée de produits transformés industriellement. La couverture des besoins en produits céréaliers semble être en diminution par rapport à 1989.

(2) La concurrence entre farines artisanales et farines industrielles porte surtout sur les produits préparés à partir de blé tendre et est plus intense en milieu urbain qu'en milieu rural.

La consommation de Farine de Luxe est en forte augmentation chez les ménages-clients des minoteries artisanales. Cette hausse s'effectue aux dépens de la Farine Nationale et de la farine artisanale de blé tendre, dont la consommation est en diminution parmi les citadins.

En milieu rural, l'augmentation de la consommation de produits céréaliers est d'abord le fait de la Farine de Luxe puis de la farine artisanale de blé tendre. Les revenus étant plus faibles à la campagne, les ménages continuent à acheter sensiblement la même quantité de Farine Nationale.

La farine de blé dur consommée est essentiellement d'origine artisanale et les quantités apportées sont en augmentation à la ville comme à la campagne.

(3) Les facteurs limitants de la demande pour les produits de la mouture artisanale sont le temps et les seuils de quantités à l'achat et à la mouture des grains.

Le travail de nettoyage et de séchage puis le transport nécessaires à la mouture du blé sont très exigeants en temps. Alors qu'elles acceptent ce surplus de travail pour le blé

dur, les ménagères semblent être beaucoup moins tolérantes lorsqu'il s'agit du blé tendre.

La fixation de quantités minimales par certains commerçants et certains moulins exclut automatiquement les ménages les plus pauvres de l'accès aux produits céréaliers artisanaux.

(4) Le principal avantage des moulins artisanaux par rapport aux moulins industriels réside dans la maîtrise de la matière première.

Les blés apportés au moulin artisanal proviennent de l'autoproduction ou d'achat sur le marché, aussi bien en milieu rural qu'en milieu urbain. Les ménages ont donc une parfaite maîtrise de leur approvisionnement en blé ce qui, additionné à un bon nettoyage des grains et à la possibilité de choisir la granulométrie, leur permet d'obtenir une farine conforme à leur attente.

2.3.4. Impact de la libéralisation sur la concurrence entre meunerie artisanale et industrielle

(1) La libéralisation du marché des céréales mettrait meuneries artisanales et industrielles sur un pied d'égalité en matière de "coût de revient" du blé.

Les minoteries industrielles disposent actuellement d'un approvisionnement en blé tendre à prix garanti. En contraste, les prix du blé tendre disponible sur le marché (dans les souks) varient fortement selon l'offre disponible. Cette offre dépend essentiellement de la production de l'année puisque le blé importé n'est pas mis sur le marché mais attribué directement aux minoteries. En cas de faible récolte, les prix peuvent être localement élevés et nettement supérieurs au prix d'approvisionnement des minoteries industrielles. *Le 'coût de revient' pour les ménages des produits de la mouture artisanale dépend par conséquent de la situation du marché local des grains alors que le prix des produits de la meunerie industrielle, qui bénéficie d'un approvisionnement à prix garanti, sont plus stables.*

La filière industrielle du blé tendre est subventionnée; le prix moyen des farines de blé tendre, malgré la captation de la rente par certains quotataires, est inférieur au coût économique de ces produits. Ces subventions donnent par conséquent un avantage concurrentiel à la meunerie industrielle par rapport à la meunerie artisanale.

Dans ces conditions, les produits de la mouture artisanale sont actuellement doublement handicapés par:

- l'instabilité du prix du blé sur le marché;
- les subventions (restitution aux minoteries, subvention sur le stockage et le transport du blé et de la farine).

(2) La position concurrentielle des farines industrielles par rapport aux produits de la meunerie artisanale dépend beaucoup des prix sur le marché local des céréales.

La position concurrentielle des produits de la mouture artisanale doit être appréciée en fonction de:

❑ **Facteurs qualitatifs:**

- l'étude de la demande a montré l'importance qu'accordaient les ménagères au choix des grains et à leur nettoyage en cas de recours à la mouture artisanale; il s'agit certainement de l'avantage déterminant pour les ménagères de ce mode d'approvisionnement en farines (Cf. Partie I, section 2.1.);
- a contrario, le recours à la mouture artisanale demande, de la part des ménagères, un important travail lié au choix et à l'achat des grains, leur transport, l'attente à la meunerie artisanale et le tamisage de la farine; ce travail est la contrepartie inévitable du contrôle de la matière première utilisée; l'urbanisation et le développement du travail féminin va à l'encontre de l'utilisation de la mouture artisanale.

❑ **Facteurs de coût de revient et prix:**

L'analyse des facteurs de prix repose sur la comparaison, du point de vue du client final:

- *du "coût de revient" des produits obtenus par la mouture artisanale* (farine, semoule et son);
- *du prix d'offre de la même quantité de produits industriels.*

La semoule, de par son prix, a un impact sensible sur la valeur globale des produits; *trois hypothèses de rendement en semoule* de la mouture artisanale ont été retenues: 5 kg; 8,5 kg et 12 kg.

Les *hypothèses de prix* retenues sont les suivantes:

- prix du blé tendre: plusieurs niveaux sont envisagés pour tenir compte des fluctuations du prix sur le marché local (Cf. tableau III.2.);

- coût de mouture artisanale : 20 Dh/q
- prix de la semoule industrielle : 500 Dh/q
- prix de la Farine Nationale : 225 Dh/q
- prix de la Farine de Luxe : 356 Dh/q
- prix du son : 150 Dh/q

Les résultats de la comparaison des prix d'offre des produits industriels et des "coûts de revient" des produits de la mouture artisanale, dans la situation actuelle, sont résumés dans le tableau suivant, qui se lit comme suit:

- Produits industriels plus chers que les produits artisanaux :
- Produits industriels moins chers que les produits artisanaux :
- Produits industriels au même prix que les produits artisanaux :

Tableau III.3.
Compétitivité, en terme de prix, des produits de la meunerie industrielle par rapport aux produits de la meunerie artisanale

	FN/PA [a]	FL/PA [b]
HYPOTHESE 1		
- 210 < P_G < 260	-	+
- P_G = 260	-	+
- 260 < P_G < 325	-	+
- P_G = 325	-	=
- P_G > 325	-	-
HYPOTHESE 2		
- 222 < P_G < 267	-	+
- P_G = 267	-	+
- 267 < P_G < 330	-	+
- P_G = 330	-	=
- P_G > 330	-	-
HYPOTHESE 3		
- 230 < P_G < 275	-	+
- P_G = 275	-	+
- 275 < P_G < 335	-	+
- P_G = 335	-	=
- P_G > 335	-	-

[a] Prix du panier de produits industriels (Farine Nationale, semoule et son) par rapport au même panier de produits artisanaux.
[b] Prix du panier de produits industriels (Farine Intermédiaire, semoule et son) par rapport au même panier de produits artisanaux.

Dans la situation actuelle :

- les produits artisanaux sont toujours plus chers qu'un panier équivalent composé de Farine Nationale, de semoule industrielle et de son. Il faudrait que le prix de commercialisation du grain de blé tendre soit inférieur à 212 Dh/q, 222 Dh/q et 230 Dh/q, selon les hypothèses de rendement en semoule artisanale, pour que les produits artisanaux deviennent plus avantageux;

- les produits artisanaux sont par contre moins chers qu'un panier équivalent à base de Farine de Luxe;

- lorsque la récolte de blé est mauvaise, et que les cours du blé sont supérieurs à 325 Dh/q, 330 Dh/q ou 335 Dh/q, les produits artisanaux sont plus chers qu'un panier équivalent composé de Farine de Luxe, de semoule industrielle et de son.

Cette analyse confirme par conséquent que la Farine Nationale est, du point de vue du prix, le produit le plus avantageux pour les populations déshéritées, même en milieu rural où les possibilités d'approvisionnement en grains sont normalement bonnes.

(3) La libéralisation aura pour conséquence un renforcement de la position concurrentielle des farines artisanales par rapport aux farines industrielles.

En cas de libéralisation et de suppression de la "compensation", les minoteries modifieront leur offre.

De l'avis général, *la principale évolution serait la disparition des Farines Nationales, de très faible qualité, et leur remplacement par une farine visant le segment des classes populaires* dont les caractéristiques, notamment en terme de taux de minéralisation, seraient intermédiaires entre celles de la Farine Nationale et de la Farine de Luxe actuelles; cette farine peut être dénommée *"Farine Intermédiaire"*.

Plusieurs minotiers considèrent qu'en cas de suppression de la "compensation", et sans modification de leur coût d'approvisionnement en blé, elles pourraient équilibrer leur exploitation en vendant une Farine de Luxe au prix actuel (331 Dh/q ex-usine) et une Farine Intermédiaire au prix de 280 Dh/q ex-usine. Ces déclarations sont cohérentes avec l'analyse du coût de mouture et des possibilités de fabrication d'un "mix" de Farine de Luxe et de Farine Intermédiaire.

En cas de libéralisation et de disparition de la Farine Nationale au profit d'une Farine Intermédiaire, les produits artisanaux seront moins chers:

- qu'un panier équivalent à base de Farine Intermédiaire, dès que le rendement en semoule de la mouture artisanale est supérieur à 5 %;

- qu'un panier équivalent à base de Farine de Luxe, quel que soit le rendement en semoule de la mouture artisanale (Cf. tableau III.3.).

Tableau III.3.
Prix d'offre des produits industriels
par rapport aux produits de la mouture artisanale
en cas de libéralisation

	FI/PA[a]	FL/PA[b]
HYPOTHESE 1	=	+
HYPOTHESE 2	+	+
HYPOTHESE 3	+	+

a. Prix du panier de produits industriels (Farine Nationale, semoule et son) par rapport au même panier de produits artisanaux.

b. Prix du panier de produits industriels (Farine Intermédiaire, semoule et son) par rapport au même panier de produits artisanaux.

La comparaison des prix d'offre avant et après libéralisation montre que, à rendement égal en semoule, *la réforme se traduira par une nette amélioration de la position concurrentielle des produits de la mouture artisanale.* Dans la mesure où les prix effectifs évoluent dans ce sens, les ménages, notamment les ménages à revenus faibles qui sont consommateurs de Farine Nationale, se tourneront vers les produits artisanaux. La minoterie industrielle devrait par conséquent voir sa part de marché globale diminuer au bénéfice de la meunerie artisanale.

(4) Le renforcement de la concurrence de la minoterie artisanale proviendra également d'un glissement de la demande vers les produits du blé dur.

La suppression des subventions versées à la filière blé tendre se traduira par un renchérissement des produits du blé tendre par rapport aux produits du blé dur. La préférence des consommateurs pour les farines et semoules de blé dur entraînera, dans ces conditions, un déplacement de la demande vers ces produits. La liberté d'importation de blé dur permettra à l'offre d'augmenter. *Les produits du blé tendre perdront des parts de marché, ce qui entraînera une réduction de la part de marché globale de la minoterie industrielle.* Il n'est pas certain que les minoteries industrielles

pourront toujours compenser cette perte de marché par une diversification vers le blé dur.

L'ampleur de la contraction du marché global liée au déplacement de la demande du blé tendre vers le blé dur est difficile à prévoir. Elle nécessite l'estimation d'une élasticité croisée pour laquelle les données manquent.

2.4. LA CONCURRENCE DES MINOTERIES INDUSTRIELLES A CEREALES SECONDAIRES (MICS)

2.4.1. Présentation des MICS

(1) Plus de la moitié des MICS sont situées à Casablanca.

L'Enquête sur les Minoteries Industrielles à Céréales Secondaires réalisée par l'ONICL avec l'appui du PRCC a permis de recenser 53 établissements et de collecter des informations détaillées sur un secteur jusqu'à présent méconnu. Seuls des résultats préliminaires partiels sont à ce jour disponibles et présentés ci-dessous.

Les MICS sont concentrées dans quelques villes, essentiellement: Casablanca (30), Marrakech (6), Fès, Meknès et Settat (3).

(2) La grande majorité des MICS sont récentes, ou récemment rénovées ou converties en semoulerie.

Presque la moitié des MICS ont été créées après 1985 et 20 % après 1988. Environ 40 % des MICS ont été rénovées. La très grande majorité des MICS sont par conséquent soit récentes soit rénovées.

Les MICS constituent un ensemble de plus en plus tourné vers la transformation du blé dur:

- un quart seulement des MICS ne traitent que de l'orge, alors que 40 % ne transforment que du blé dur;
- la quasi totalité des MICS créées depuis 1988 sont des semouleries;
- le mouvement de conversion des orgeries en semoulerie est récent mais rapide: 35 % des MICS ont fait l'objet d'une conversion.

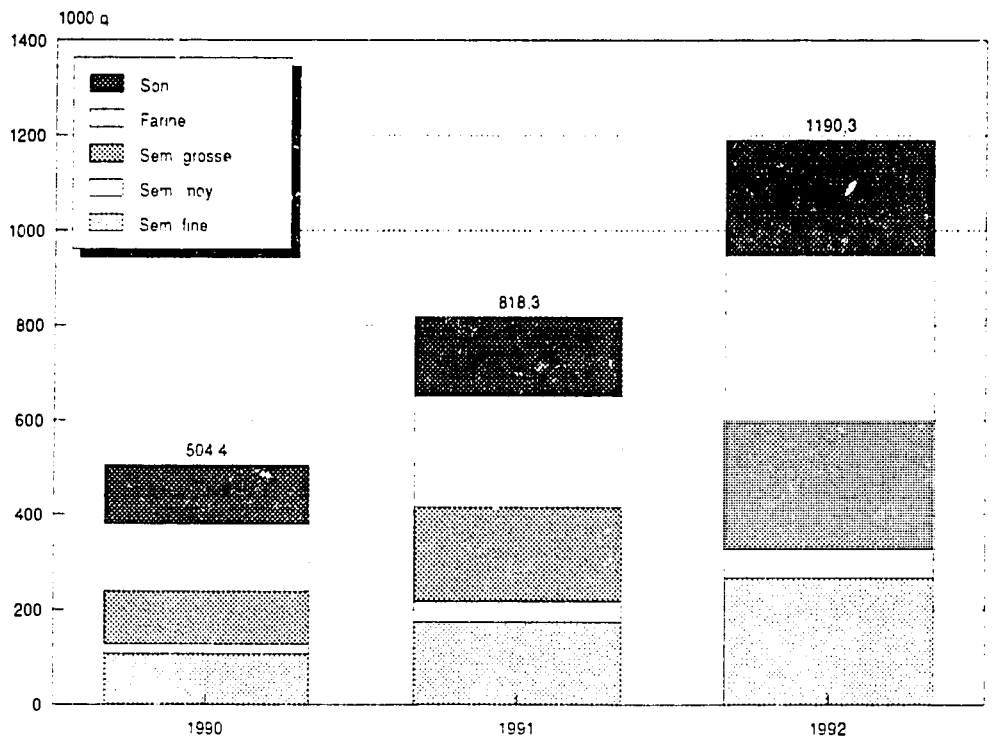
(3) Les écrasements des MICS ont plus que doublé en 3 ans et atteignent environ 1,6 millions de quintaux de grains dont 1,2 de blé dur.

Les unités transformant du blé dur sont de relativement petite taille: en moyenne 143 q/j, soit 43 000 q/an pour 300 jours d'activité; 40 % des MICS ont une capacité inférieure à 30 000 q.

La capacité totale de transformation de blé dur est estimée à 1,6 millions de quintaux; le taux d'utilisation des capacités serait par conséquent d'environ 75 %.

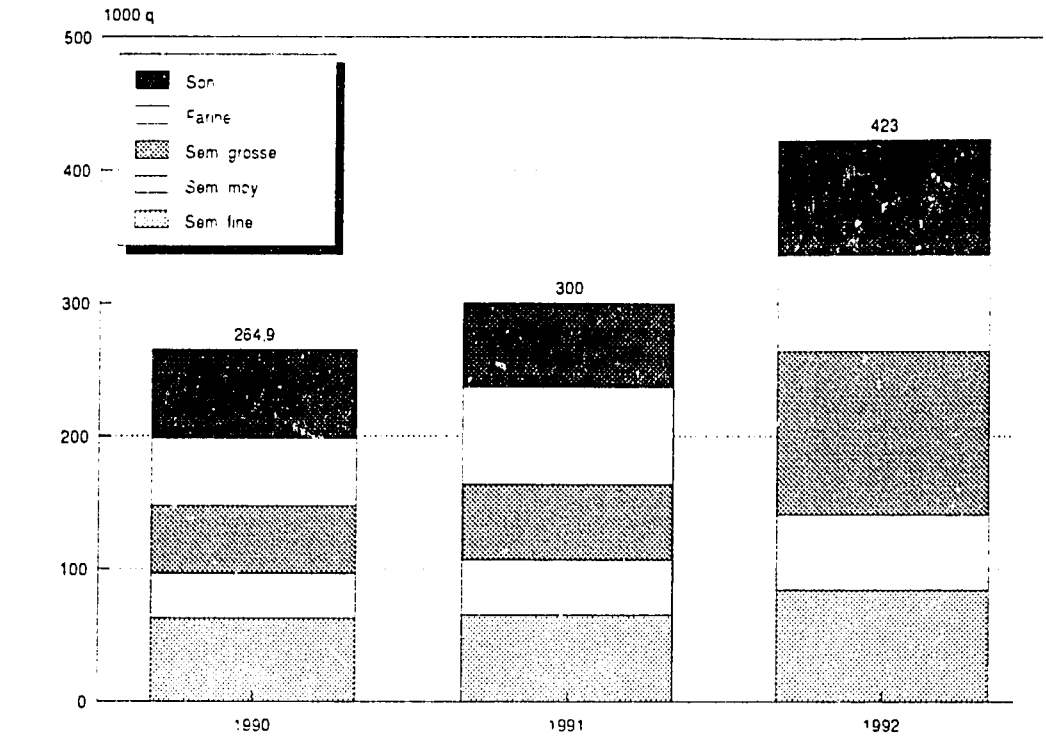
Les semoules représentent environ 53 % des produits, y compris le son.

MICS - PRODUITS DU BLE DUR



MICS03

MICS - PRODUITS DE L'ORGE



MICS04

2.4.2. Concurrence entre MICS et minoteries industrielles et impact de la libéralisation.

(1) Les MICS et les minoteries industrielles ne sont pas actuellement en concurrence.

Les minoteries industrielles sont protégées sur le marché par:

- le monopole d'importation de l'ONIC et la garantie qu'elles seules peuvent avoir accès au blé tendre importé;
- le contingentement de la Farine Nationale.
- le prix élevé du blé tendre local qui exclut que les MICS puissent le transformer et concurrencer les minoteries industrielles.

MICS et minoteries industrielles sont sur deux segments de marchés dont la nette séparation est due au cadre réglementaire actuel.

(2) Les MICS vont bénéficier du déplacement de la demande vers les produits du blé dur.

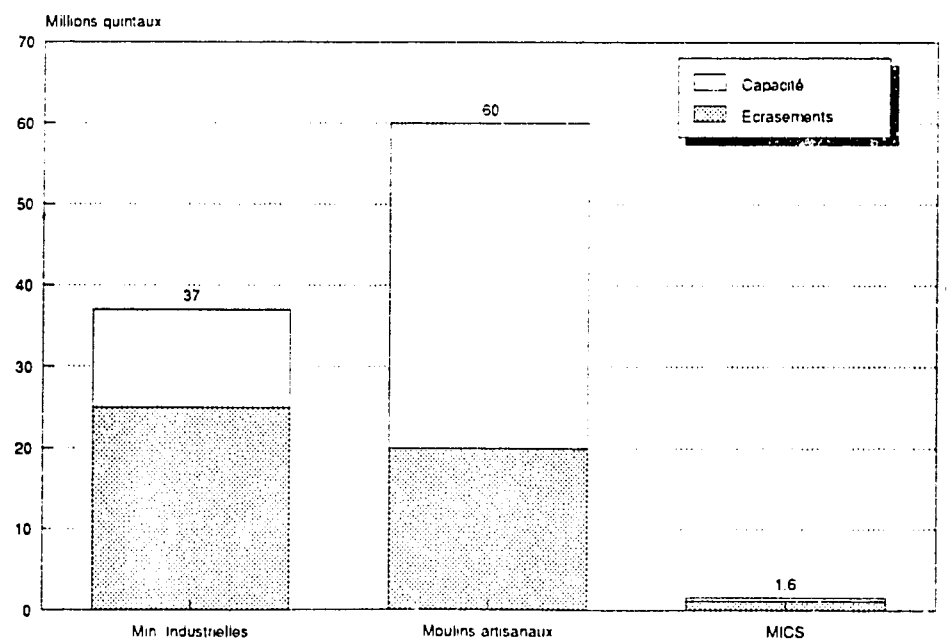
Les MICS sont essentiellement positionnées sur les produits du blé dur et de l'orge; elles vont donc bénéficier, au même titre que les moulins artisanaux, du déplacement de la demande des consommateurs vers les produits du blés dur par suite du renchérissement du blé tendre en cas de libéralisation du secteur.

(3) L'ensemble des MICS ne représentent cependant pas une capacité d'écrasement suffisante pour prendre des parts de marché importantes aux minoteries industrielles, du moins à court terme.

La capacité d'écrasement des MICS ne représente que 2,5 % de la capacité des meuneries artisanales et un peu plus de 4 % de la capacité des minoteries indutrielles. Les MICS ne sont par conséquent pas en mesure de satisfaire une forte augmentation de la demande pour des produits du blé dur, ce qui n'est pas le cas de la meunerie artisanale (Cf. scnéma).

La menace du développement de la mouture artisanale apparaît par conséquent bien plus sérieuse pour les minoteries industrielles que celle des MICS.

ECRASEMENTS ET CAPACITE D'ECRASEMENT
DES DIFFERENTS TYPES DE MOULINS



MICS02

3. IMPACT DE LA LIBERALISATION SUR LES STRATEGIES ET LA GESTION DES MINOTERIES

3.1. IMPACT SUR LA STRATEGIE

(1) La libéralisation va déclencher de profonds changements dans les comportements des entreprises; la forte accentuation de la concurrence et une restructuration rapide du secteur.

Le secteur est actuellement rigidifié. Les quotas de Farine Nationale jouent un rôle déterminant dans la fixation des parts de marché des différentes minoteries. Quelle que soit la qualité de leurs produits, les minoteries vendent les quantités de farines correspondant à leur quota, plus des quantités de Farine de Luxe qui peuvent être équivalentes par l'utilisation des "ventes conditionnées". Le marché réellement concurrentiel ne correspond en fait qu'à environ 20 à 30 % du total. La mise en place du quota de Farine Nationale et la libéralisation de la Farine de Luxe n'ont donc introduit qu'un faible élément de concurrence dans le secteur. Cette concurrence est encore réduite par l'accord de modération concernant les prix de la Farine de Luxe, qui agit vraisemblablement plus comme un prix plancher que comme un prix plafond.

En cas de libéralisation, les minoteries devront s'imposer sur un marché.

La concurrence se fera par les prix et la qualité des produits:

- la disparition de la Farine Nationale supprimera la garantie de vente à prix fixe: les minoteries continuant à offrir des farines avec un taux de minéralisation anormalement élevé seront sanctionnées par une mévente ou une baisse considérable de leur prix de vente par rapport au prix d'équilibre;

- a contrario, les minoteries offrant des farines de qualité, de manière régulière, pourront prendre des parts de marché.

Les parts de marché vont rapidement être redistribuées entre les minoteries, entraînant ainsi une restructuration du secteur.

(2) La réforme va, à terme, induire un plus grand professionnalisme et une meilleure transparence de la gestion des minoteries.

Actuellement, la compétence d'un gestionnaire de minoterie la mieux récompensée est sa capacité à mettre en place de manière discrète des pratiques de contournement de la réglementation. Il est beaucoup plus rentable, et certainement moins pénible, d'augmenter au delà de la norme le taux d'extraction et de développer les ventes hors comptabilité que de recruter un chef meunier qualifié qui optimise le taux d'extraction tout en respectant les normes de qualité des farines. *La réglementation actuelle constitue une forte incitation à la fraude.*

La libéralisation sanctionnera les minotiers persistant dans cette stratégie: les minoteries ne seront plus assurées de vendre leurs farines de basse qualité, ils devront baisser leur prix de manière importante. L'attitude actuelle des consommateurs vis-à-vis de la Farine Nationale montre qu'il n'y a pas de place sur le marché pour une telle farine, sauf à un prix bas que seule permet la subvention actuelle.

(3) La libéralisation du secteur déclenchera une guerre pour la prise de parts de marché, notamment par une baisse des prix.

Certaines caractéristiques de la meunerie industrielle, en général, et marocaine, en particulier, permettent de penser que la concurrence sera vive:

- la quasi totalité des minoteries marocaines disposent de capacités de production inutilisées: 30 % en moyenne; seules les minoteries du Sud tournent au niveau de leur capacité;

- compte tenu des charges fixes et de la diminution des charges unitaires variables, la tentation de baisser les prix pour prendre des parts de marché et augmenter le taux d'utilisation de la capacité est élevée;

- la concurrence par les prix domine au Maroc: peu d'entreprises mettent en oeuvre de véritables stratégies marketing fondées sur la différenciation de leurs produits et une communication forte les mettant partiellement à l'abri d'une concurrence par les prix; ceci est particulièrement vrai dans une industrie traditionnelle comme la minoterie.

Dans une situation de concurrence, deux types de moulins seront défavorisés:

- les moulins endettés qui doivent assurer, en plus des dépenses liées aux charges de mouture, le paiement des intérêts et le remboursement du capital emprunté;

- les moulins dont l'outil de travail doit être renouvelé et qui devront s'endetter pour investir.

A contrario, les moulins désendettés, neufs ou anciens mais en bon état de fonctionnement et n'ayant pas besoin d'investir, seront en position favorable. Ils pourront se contenter, pendant une période prolongée, de couvrir les seules dépenses d'exploitation. Sur la base de l'enquête réalisée par le CPM, la marge de mouture nécessaire à ces moulins est inférieure à 14 Dh/q, alors qu'un moulin venant d'investir et ayant financé ses immobilisations par des emprunts doit réaliser une marge de mouture de 24 Dh/q.

Le risque de concurrence entraînant des prix inférieurs aux coûts de production moyens de la production est élevé; cette concurrence sera le moteur de la restructuration de la minoterie marocaine.

Ce risque est confirmé par l'expérience de plusieurs pays, notamment européens.

Par exemple, la capacité excédentaire de la meunerie française et la concurrence acharnée à laquelle se sont livrés les moulins pour prendre des parts de marché sont à l'origine de la réglementation de contingentement et de gestion physique des flux mise en place en 1935-37. La concurrence sur les prix de la farine s'est répercutée sur le marché des céréales, alors totalement libre et en situation d'excédent. L'effondrement des cours des céréales et la force politique de la classe agricole ont conduit le gouvernement français à réglementer entièrement à la fois le marché des céréales et la meunerie elle-même. Cette expérience est à l'origine de la mise en place d'un dispositif spécifique, géré par la Profession, pour maintenir mais domestiquer la concurrence entre moulins (Cf. ci-après).

(4) Les minoteries devront définir une stratégie commerciale: positionnement sur les segments de marché et marketing-mix; très peu sont armées pour le faire.

Les minoteries disposant de la capacité d'analyse du marché et, surtout, de la capacité de définir une stratégie adaptée aux exigences du marché seront les leaders.

Très peu de minoteries se sont déjà engagées sur cette voie. Les autres devront acquérir cette culture d'entreprise. Cela leur prendra vraisemblablement un certain temps, qui pour certaines sera fatal.

Les principales décisions stratégiques que doivent prendre les minoteries portent sur les points suivants:

- ***Positionnement*** sur un ou plusieurs segments de marché:
  - farine de panification pour les ménages,
  - farine de panification pour les boulangers,
  - farine pâtissière,
  - farines rondes,
  - farines spéciales,
  - etc...

- ***Produits***: pour chacun des segments, il faudra définir les spécifications des farines vendues et en assurer la constance de manière rigoureuse; les conditionnements seront également diversifiés en fonction des habitudes d'achat des clients;

- ***Distribution*** directe ou par l'intermédiaire des commerçants; les décisions en la matière peuvent différer selon les segments de marchés visés;

- ***Prix***: en fonction de la politique de qualité et de la stratégie générale de l'entreprise (prise de parts de marché ou concentration sur des niches);

- ***Communication***: cohérente avec les autres éléments du marketing-mix.

3.2. LE ROLE DETERMINANT DE LA GESTION DE LA QUALITE

(1) La réglementation actuelle ne permet pas au savoir-faire meunier de vraiment s'exprimer; la "non-qualité" n'est pas sanctionnée.

En effet:

- la Farine Nationale, de par son bas prix ex-usine grâce à la subvention, est *"prévendue"* quelle que soit sa qualité, d'ailleurs généralement très médiocre;

- la Farine de Luxe, même médiocre, peut être vendue grâce à la pratique des ventes conditionnées à celles de Farine Nationale;

- l'impossibilité de choisir les blés achetés rend inutilisable tout savoir-faire meunier visant à stabiliser les caractéristiques physico-chimiques des farines;

- *enfin, les bénéfices pouvant être obtenus par un contournement de la réglementation sont bien supérieurs à ceux qui peuvent être espérés par une gestion moderne, transparente et professionnelle*

L'aptitude des dirigeants à contourner la réglementation est mieux "valorisée' que le savoir-faire professionnel.

(2) La réforme va permettre aux minotiers disposant d'un savoir-faire d'améliorer et de différencier leur offre, tout en acquérant un avantage de coût.

Dans un contexte libéral, les minoteries disposant d'un outil performant et d'un savoir-faire meunier pourront améliorer et stabiliser la qualité de leurs produits, tout en optimisant le coût de leur approvisionnement:

- Le *savoir-faire en matière d'achat de grain* leur permettra de:
  - régulariser les caractéristiques des blés moulus, et par conséquent, les caractéristiques physico-chimiques (qualités boulangères) de leurs farines;
  - créer une gamme de farines, aux caractéristiques spécifiques, adaptées aux différentes utilisations et clientèles;
  - optimiser le coût de leur approvisionnement en ajustant les caractéristiques des blés achetés aux spécifications de leurs farines.

- Les *équipements et la maîtrise du process* leur permettront d'obtenir des farines aux caractéristiques physiques constantes et adaptées (couleur, taux de minéralisation, et granulométrie) tout en maximisant le taux d'extraction.

Actuellement, de l'avis des consommateurs, aucune des minoteries n'assure une qualité élevée et constante. Les minoteries qui y parviendront "feront la différence", du point de vue commercial.

D'autre part, l'avantage que procure un savoir-faire meunier élevé peut être estimé à environ 2 à 2,5 points de taux d'extraction, toutes choses étant égales, par ailleurs. Un tel différentiel, par les conséquences financières qu'il implique, donnera un avantage considérable aux minoteries ayant acquis ce savoir-faire.

(3) La très grande majorité des minotiers reconnait que la libéralisation devrait entraîner une nette amélioration de la qualité des farines et une diversification de l'offre.

La majorité des minotiers pense qu en cas de réforme, la concurrence sera acharnée et qu'elle portera sur le prix et la qualité. Certains moulins chercheraient à diversifier leur offre, en proposant plusieurs types de Farine de Luxe ou des farines spécifiques pour boulangers.

L'amélioration de la qualité nécessite selon eux un outil moderne et performant, une bonne qualification meunière ainsi qu'une bonne maîtrise de l'approvisionnement en blés.

Pour cela:

- les lignes qui l'exigent seront rénovées ou complétées;
- des chefs meuniers avec un savoir-faire élevé (des expatriés au besoin) seront embauchés;
- certains moulins assureront eux-mêmes leur approvisionnement en blé importé;
- et les capacités de stockage seront augmentées dans quelques cas.

Environ un quart des minotiers déclarent qu'ils augmenteraient leur capacité de production.

PARTIE IV

MESURES D'ACCOMPAGNEMENT DE LA LIBERALISATION DES MARCHES DES CEREALES ET DE LA FARINE

1. NECESSITE DE MESURES D'ACCOMPAGNEMENT

Des mesures d'accompagnement de la réforme doivent être prévues afin d'atténuer les conséquences négatives pour certains types d'opérateurs.

Les mesures d'accompagnement peuvent être classées en 4 catégories:

- Appui aux minoteries par la formation et le conseil en gestion;

- Elaboration de normes techniques et d'une réglementation de protection du consommateur pour les farines;

- Restructuration du système de collecte et de stockage du blé local;

- Eventuellement, mise en oeuvre par la Profession d'un programme de restructuration de la minoterie *conciliant le maintien d'un environnement concurrentiel et la protection des intérêts des minotiers.*

2. APPUI AU CONSEIL ET A LA FORMATION

(1) Les minoteries vont devoir passer d'une logique de production à une logique de marché; cette évolution devrait être facilitée et accélérée par une aide en matière de formation et de conseil en gestion.

Le CPM conseille les minoteries en matière d'investissement dans l'outil industriel et de gestion technique; il a créé une école de meunerie dont la première promotion entrera en septembre 1993. L'ensemble de ces actions devraient être renforcées afin que les minotiers qui le souhaitent puissent tous en bénéficier.

L'Etat pourrait contribuer au financement de ces actions du CPM, soit en obtenant et rétrocédant des financements internationaux, soit en y consacrant une (faible) partie des subventions supprimées, soit en créant une taxe parafiscale temporaire destinée à financer les mesures d'accompagnement de la libéralisation.

(2) Les principales mesures consisteraient à prendre en charge, partiellement ou totalement:

- le coût des prestations d'études et de conseil en gestion (marketing, stratégie, gestion technique, contrôle de gestion...);

- le coût de formation en meunerie et en maintenance: cette formation pourrait être dispensée dans le cadre de l'école du CPM, dont l'objectif est actuellement limité à la "formation première" en meunerie, dans d'autres organismes de formation pour la maintenance, ou par l'organisation de sessions spéciales de courte durée en entreprises.

3. DEFINITION DE NORMES DE QUALITE ET PROTECTION DES CONSOMMATEURS

(1) Le bon fonctionnement des marchés des céréales et de la farine, une fois libéralisés, nécessite l'existence de normes de qualité et de "règles du jeu" facilitant la transparence des transactions entre opérateurs.

Dans des marchés libéralisés les minotiers devront:

- exprimer leurs besoins en blé de manière précise,
- négocier les prix sur la base d'une connaissance des caractéristiques des blés qui leur sont offerts de diverses origines;
- offrir des produits de telle sorte que les consommateurs sachent rapidement si ce qu'ils achètent corrrespond à leurs besoins.

Ces transactions sur les céréales, en amont, et sur les farines, en aval, doivent pouvoir être "éclairées" par un système de normes ou informations standard compréhensibles.

(2) Dans l'immédiat, l'agréage des grains portant essentiellement sur des critères de propreté, pureté et d'humidité doit être généralisé et effectué par un organisme de contrôle indépendant.

La libéralisation de la commercialisation des céréales modifiera radicalement le rapport de force entre les vendeurs (importateurs ou collecteurs) et les acheteurs (les minoteries). L'agréage, qui ne peut être actuellement imposé, pourra l'être si les minoteries disposent de plusieurs sources d'approvisionnement.

L'Etat doit donc réglementer les conditions dans lesquelles ces agréages doivent être réalisés et éventuellement redéfinir les normes d'un blé tendre "loyal et marchand". Il devra notamment définir les conditions d'indépendance, de savoir-faire et d'équipement, que devront remplir les laboratoires pour pouvoir procéder à ces agréages.

Le contrôle de l'application de cette réglementation et l'imposition de sanctions pourraient être du ressort de l'ONICL.

(3) Le Maroc doit se doter d'un système de gestion de la qualité des variétés de céréales.

Plusieurs types de systèmes sont possibles. Par exemple:

- la France maîtrise les qualités physico-chimiques des céréales en limitant de manière très stricte le nombre de variétés de blé inscrites au catalogue national et pouvant être commercialisées;

- les Etats Unis, avec 4 ou 5 fois plus de variétés, atteignent le même objectif en définissant des classes de variétés ou "grades".

Le Maroc doit choisir un système, parmi les nombreuses possibilités puis le mettre en vigueur progressivement.

(4) En matière de gestion de la qualité des farines, deux options principales sont possibles: définition de produits normés ou simple obligation d'information du consommateur.

La définition de normes techniques pour différents types de farines adaptées à certaines utilisations et clientèles semble la solution la plus pragmatique, compte tenu de la difficulté pour le grand public de comprendre les implications, de son point de vue, d'une description technique du produit. Par ailleurs, la définition de types de farines, comme en Europe, permettrait de rendre plus comparables les produits des différentes minoteries.

Ces normes doivent cependant prendre en compte les critères d'appréciation des utilisateurs ou consommateurs et non, comme actuellement, être strictement inspirées par une définition technique de la qualité. Les types de farines, et les normes sous-jacentes, devraient être calquées sur la segmentation du marché. Ainsi, ces normes aideraient la meunerie à mieux satisfaire la demande.

La définition de produits normés présente cependant le désavantage de rigidifier l'offre de produits. La simple obligation d'informer le client du contenu (céréales, taux de minéralisation, granulométrie...) est beaucoup plus souple.

Par ailleurs, des normes sanitaires strictes doivent être rendues obligatoires, tant en ce qui concerne le produit que l'état de propreté des locaux. L'Etat assurera le contrôle du respect de ces normes sanitaires et appliquera les sanctions prévues.

4. RESTRUCTURATION DU SYSTEME DE COLLECTE ET STOCKAGE DES CEREALES

(1) L'existence d'un système efficace de collecte et de stockage des céréales sera essentiel pour que la production nationale ne soit pas défavorisée par rapport aux importations.

Dans un environnement libéralisé, les minoteries optimiseront leur approvisionnement. Le prix du blé local sera par conséquent fixé par rapport au coût de revient des blés importés, avec une décote ou une surcote, en fonction de la qualité.

Dans les conditions actuelles de collecte et de stockage, le blé local serait fortement pénalisé.

Pour qu'un système de commercialisation efficace des céréales existe, plusieurs conditions doivent se matérialiser, notamment:

- la création de silos modernes, d'installations de triage et classement, de séchoirs (pour le maïs)...
- un bon fonctionnement des marchés offrant un différentiel de prix dans le temps, permettant de rémunérer la fonction de stockage;
- l'existence d opérateurs disposant d'un réel savoir-faire en matière de céréales...

(2) Une restructuration opérationnelle et financière des SCAM doit être entreprise rapidement.

Il semble que les SCAM ne soient pas en état de relever le défi de la collecte et du stockage des blés dans un environnement concurrentiel. Pourtant, elles détiennent une part importante des capacités de stockage et de distribution des céréales produites au Maroc. Si les dysfonctionnements actuels persistent après la libéralisation, les minoteries se détourneront massivement du blé local, malgré ses qualités physico-chimiques (blés généralement considérés comme améliorants) et des coûts d'approche généralement inférieurs.

La restructuration rapide des SCAM est donc indispensable pour que:

- l'approvisionnement des minoteries en blé tendre local s'améliore;
- les producteurs agricoles ne souffrent pas d'une chute de prix.

5. UNE RESTRUCTURATION ORDONNEE DE LA MINOTERIE

(1) Compte tenu des similitudes, une analyse de l'évolution de la réglementation et des conditions de la restructuration de la meunerie française peut apporter des enseignements pour la mise en oeuvre de la réforme au Maroc.

La réglementation marocaine des marchés des céréales et de la farine est proche de la réglementation française mise en vigueur à partir de 1935.

La réglementation française a été progressivement assouplie, notamment dans le cadre de la définition avec les autres pays de la Communauté Européenne d'une politique commune. L'analyse de cette expérience peut apporter des enseignements sur:

- les effets d'une telle libéralisation et l'intensité de la concurrence qu'elle induit;
- les mesures qui ont permis de concilier une exigence de concurrence et une certaine prise en compte des intérêts des minotiers.

(2) La meunerie française fonctionne sous le régime du contingentement des écrasements, assoupli par les possibilités de fusion de moulins et d'achats de droits de mouture.

En 1935, a été établi le "contingent" limitant les écrasements de chaque moulin, avec interdiction d'accroître les moyens de production que ce soit par création de minoteries, par extension de capacité, par réouverture de moulins fermés ou même par "réunion" (fusion) de moulins. Les contingents ont été fixés à des niveaux nettement supérieurs aux écrasements moyens de chaque moulin; leur caractère contraignant était par conséquent limité à court terme. Le contingent global était de l'ordre de 120 millions de quintaux alors que les écrasements étaient de l'ordre de 60 millions de quintaux.

A partir de 1953, la réglementation a été progressivement libéralisée avec pour objectifs la réduction progressive des surcapacités et la restructuration de la minoterie. Les principaux outils de cette restructuration ont été:

- la création des "droits de mouture", qui permettent à un moulin de transformer son contingent en un droit de mouture cessible, après abattement; le droit de mouture introduit donc la possibilité de restructuration de l'industrie avec dédommagement

des "sortants" tout en réduisant les possibilités globales d'écrasement et donc la résorption de l'excédent de capacité

- la création d'une Caisse, gérée par la Profession, permettant de racheter les contingents des moulins qui souhaitaient arrêter leur activité; cette Caisse a été alimentée par une taxe parafiscale (1ère tranche) et par des cotisations volontaires des minoteries (2ème et 3ème tranches); il a été ainsi possible d'offrir une "prime de départ" à tout minotier;

- la "réunion de moulins": le moulin arrêtant son activité cède son contingent, avec un abattement, à un autre moulin;

- le relèvement progressif du plafond d'écrasement.

(3) La réglementation française a permis de lever les obstacles à la restructuration de la meunerie; elle a permis également à la Profession d'autofinancer cette restructuration.

Le contingentement, dont l'objectif initial était de limiter la concurrence entre les minoteries afin de sauvegarder les intérêts des agriculteurs, était, dans le contexte de la France de 1935, une réponse à une pression politique.

La meunerie a joué sur le poids politique des agriculteurs pour pérenniser une réglementation limitant la concurrence entre minotiers. L'entrée dans le Marché Commun a imposé un assouplissement de cette réglementation. Attaqué récemment en Cours Européenne, le système du contingentement a été jugé conforme au traité de Rome et sa pérennité n'est plus mise en cause: le système ne s'applique pas, en effet, aux échanges intra-communautaires ou extra-communautaires et le contingent global est encore nettement supérieur à la consommation intérieure. La concurrence entre moulins n'est, par conséquent, pas supprimée.

Sur la période 1953-65, date de mise en application de la politique commune dans le domaine des céréales, l'assouplissement de la réglementation permettant la fusion de moulins ou l'achat de droits de mouture a conduit à la fermeture de 4 000 moulins et au transfert de 48 millions de quintaux de contingent. La meunerie française est encore très hétérogène: 150 moulins sur 884 représentent 80 % de la production. Il existe encore de nombreux moulins de petite taille, bien placés sur une niche, modernes et bien gérés; leur maintien en activité est néanmoins en partie le résultat de la réglementation.

Bien qu'une restructuration importante se soit produite, une comparaison entre les différents pays européens montre la relative faiblesse de la meunerie française: elle arrive en première place quant au volume écrasé (6,9 millions de tonnes) mais le

volume écrasé par moulin est l'un des plus bas (7 760 tonnes). Les 150 moulins assurant 80 % de la production traitent 37 000 t en moyenne. En comparaison, la meunerie de Grande Bretagne écrase 30 % de moins que la meunerie française avec 10 fois moins de moulins.

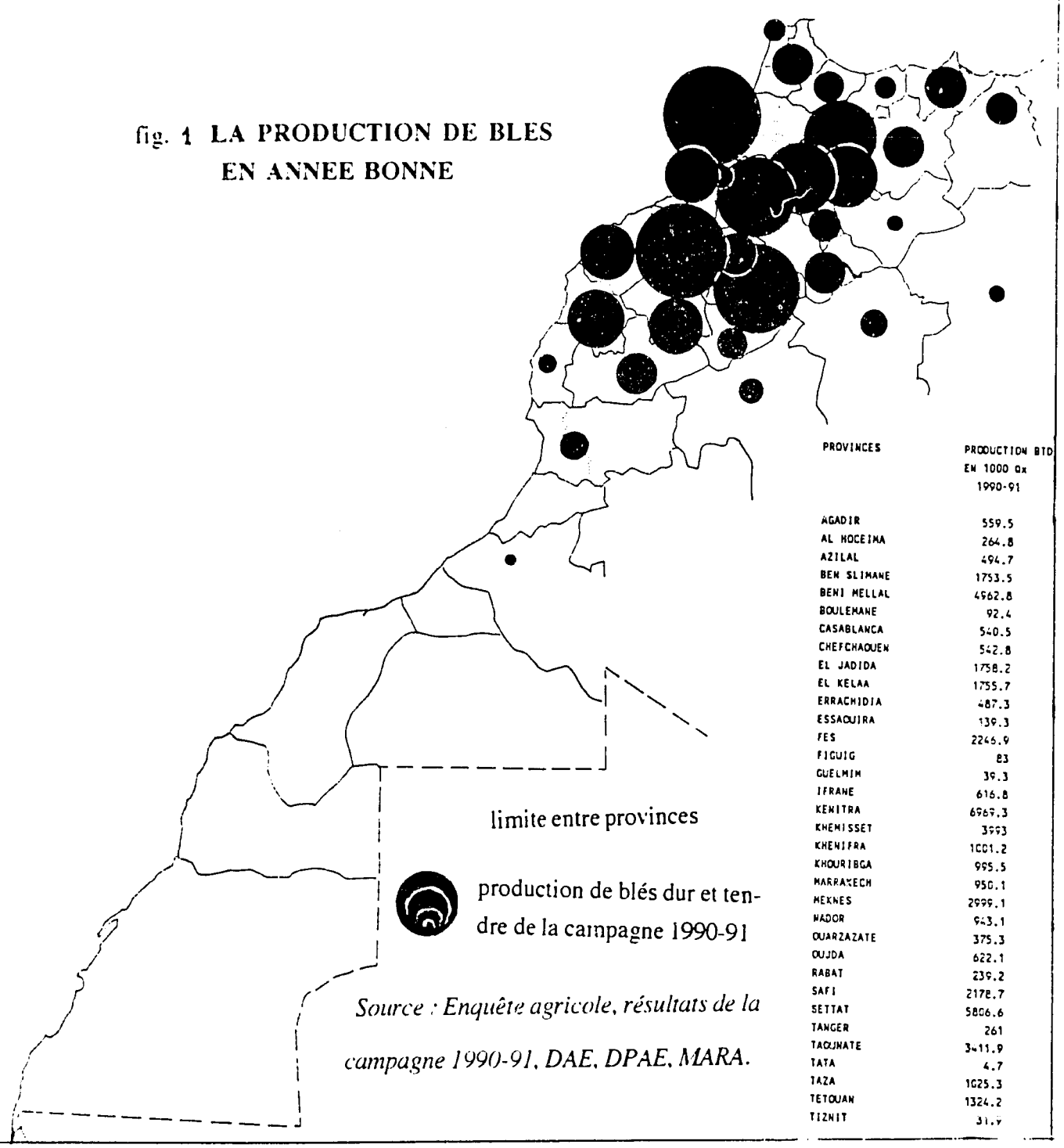
Le contingentement a certainement ralenti la restructuration de l'industrie mais, disent ses défenseurs, il l'a rendu possible en atténuant les effets négatifs pour les minotiers et pour l'Etat qui n'a pas dû participer à la prise en charge du coût de restructuration.

(4) La Profession et les Pouvoirs Publics pourraient envisager un système similaire pour faciliter les restructurations d'entreprises rendues nécessaires par la réforme.

La minoterie industrielle marocaine n'est pas dans une situation d'excédent de capacité aussi forte que ne l'était la minoterie française ou européenne. Les restructurations n'auront, par conséquent, pas l'ampleur de celles des minoteries européennes.

Cependant, un système similaire, permettant de "mutualiser" les coûts de restructuration pourrait le rendre plus acceptable pour tous et, ainsi, réalisable rapidement.

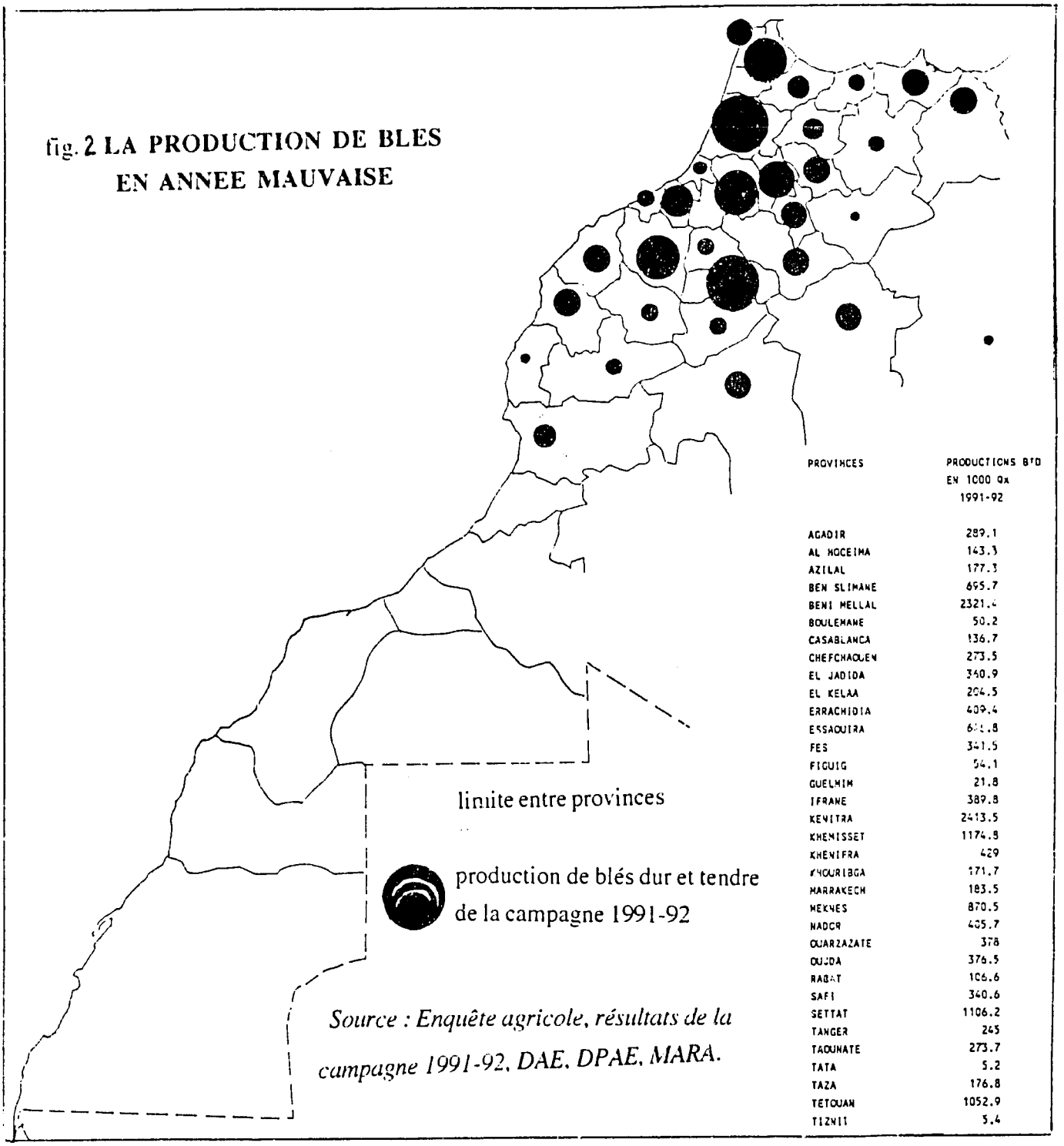
fig. 1 **LA PRODUCTION DE BLES EN ANNEE BONNE**



PROVINCES	PRODUCTION BTD EN 1000 Qx 1990-91
AGADIR	559.5
AL HOCEIMA	264.8
AZILAL	494.7
BEN SLIMANE	1753.5
BENI MELLAL	4962.8
BOULEMANE	92.4
CASABLANCA	540.5
CHEFCHAOUEN	542.8
EL JADIDA	1758.2
EL KELAA	1755.7
ERRACHIDIA	487.3
ESSAOUIRA	139.3
FES	2246.9
FIGUIG	83
GUELMIM	39.3
IFRANE	616.8
KENITRA	6969.3
KHEMISSET	3993
KHENIFRA	1001.2
KHOURIBGA	995.5
MARRAKECH	950.1
MEKNES	2999.1
NADOR	943.1
OUARZAZATE	375.3
OUJDA	622.1
RABAT	239.2
SAFI	2178.7
SETTAT	5806.6
TANGER	261
TAOUNATE	3411.9
TATA	4.7
TAZA	1025.3
TETOUAN	1324.2
TIZNIT	31.7

Source : Enquête agricole, résultats de la campagne 1990-91, DAE, DPAE, MARA.

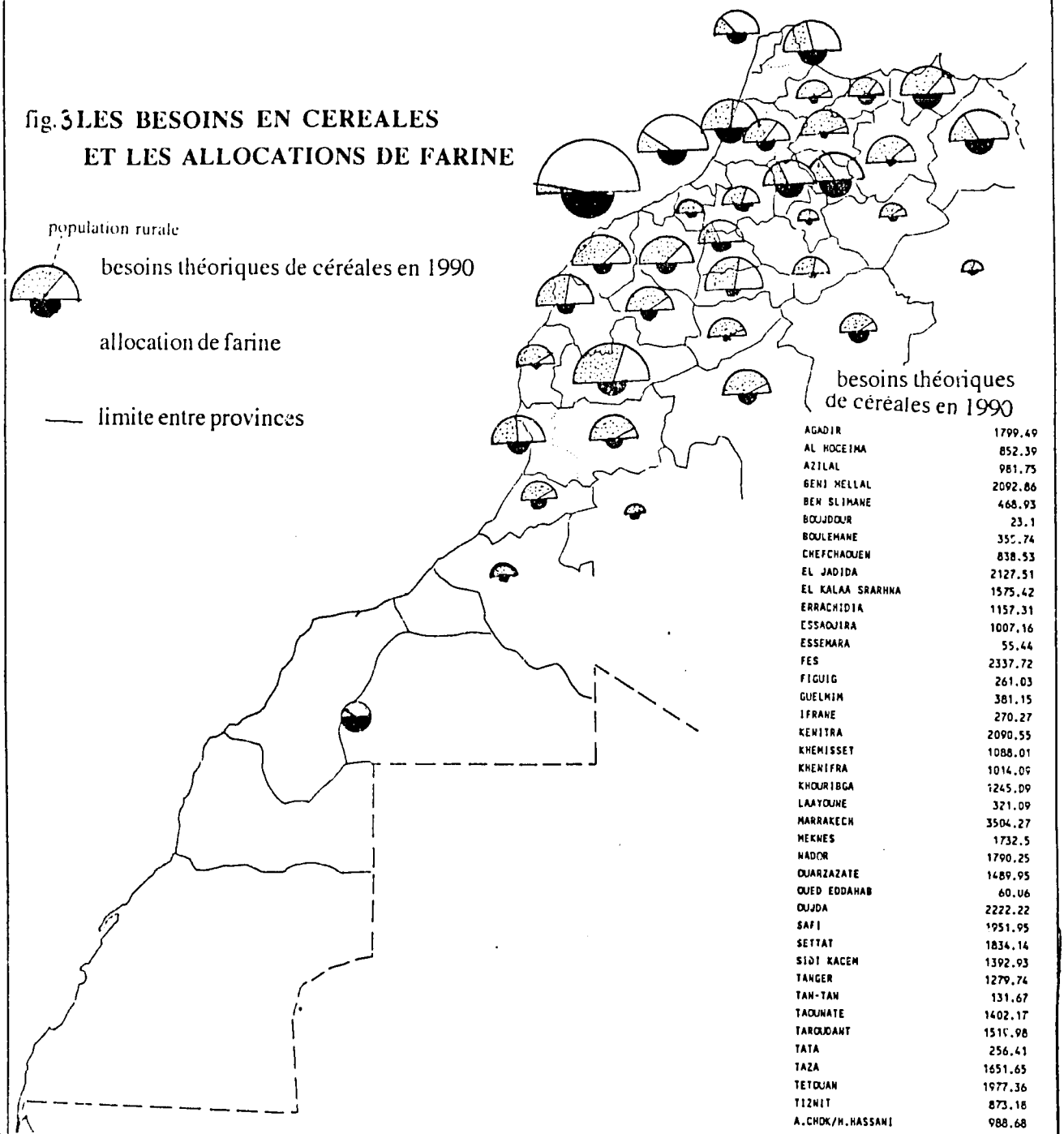
fig. 2 LA PRODUCTION DE BLES EN ANNEE MAUVAISE



PROVINCES	PRODUCTIONS BTD EN 1000 Qx 1991-92
AGADIR	289.1
AL HOCEIMA	143.3
AZILAL	177.3
BEN SLIMANE	695.7
BENI MELLAL	2321.4
BOULEMANE	50.2
CASABLANCA	136.7
CHEFCHAOUEN	273.5
EL JADIDA	340.9
EL KELAA	204.5
ERRACHIDIA	409.4
ESSAOUIRA	681.8
FES	341.5
FIGUIG	54.1
GUELMIM	21.8
IFRANE	389.8
KENITRA	2413.5
KHEMISSET	1174.8
KHENIFRA	429
KHOURIBGA	171.7
MARRAKECH	183.5
MEKNES	870.5
NADOR	405.7
OUARZAZATE	378
OUJDA	376.5
RABAT	106.6
SAFI	340.6
SETTAT	1106.2
TANGER	265
TAOUNATE	273.7
TATA	5.2
TAZA	176.8
TETOUAN	1052.9
TIZNIT	5.4

Source : Enquête agricole, résultats de la campagne 1991-92, DAE, DPAE, MARA.

fig.3 **LES BESOINS EN CEREALES ET LES ALLOCATIONS DE FARINE**



besoins théoriques de céréales en 1990

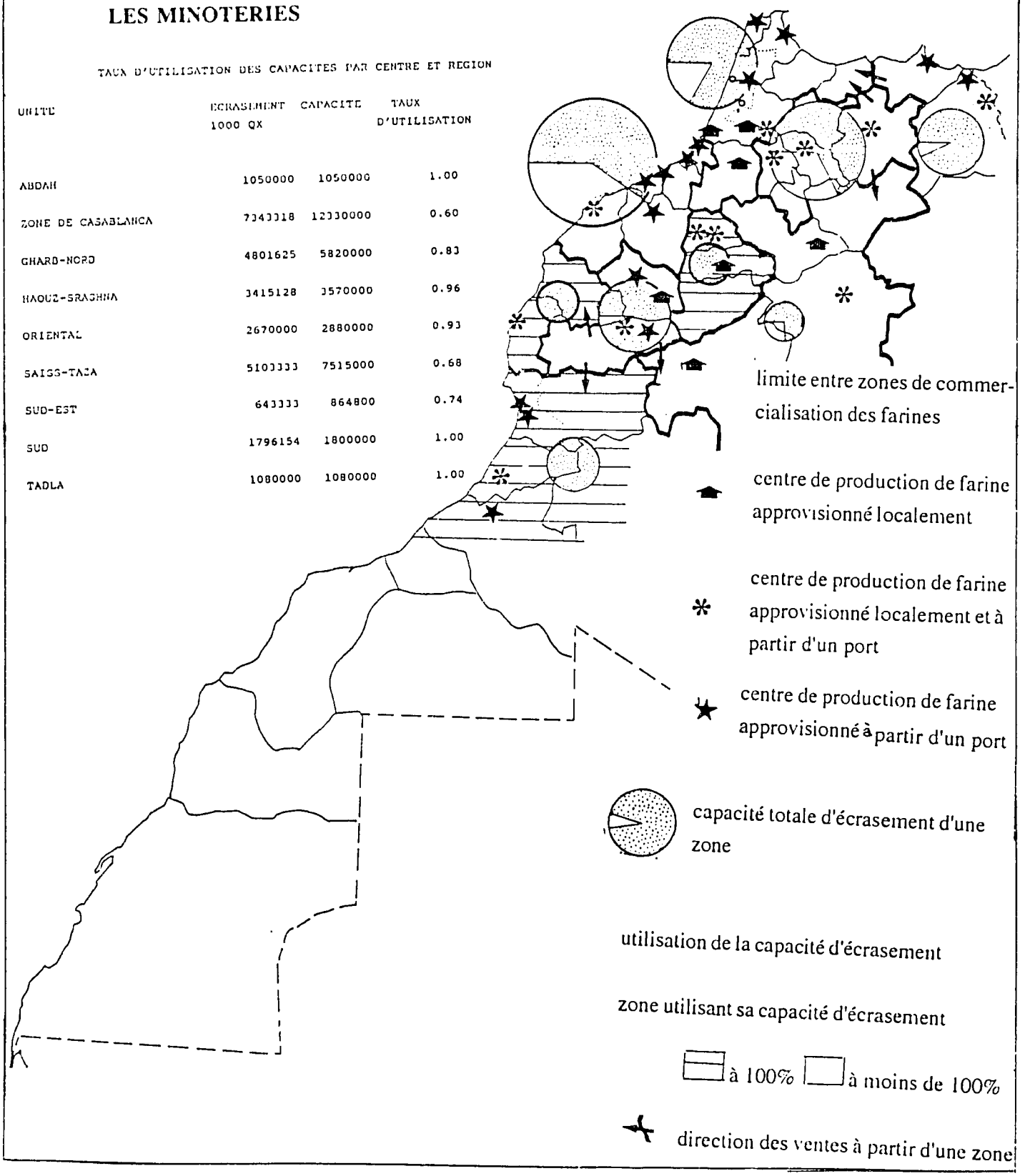
AGADIR	1799.49
AL HOCEIMA	852.39
AZILAL	981.75
BENI MELLAL	2092.86
BEN SLIMANE	468.93
BOUJDOUR	23.1
BOULEMANE	355.74
CHEFCHAOUEN	838.53
EL JADIDA	2127.51
EL KALAA SRARHNA	1575.42
ERRACHIDIA	1157.31
ESSAOUIRA	1007.16
ESSEMARA	55.44
FES	2337.72
FIGUIG	261.03
GUELMIM	381.15
IFRANE	270.27
KENITRA	2090.55
KHEMISSET	1088.01
KHENIFRA	1014.09
KHOURIBGA	1245.09
LAAYOUNE	321.09
MARRAKECH	3504.27
MEKNES	1732.5
NADOR	1790.25
OUARZAZATE	1489.95
OUED EDDAHAB	60.06
OUJDA	2222.22
SAFI	1951.95
SETTAT	1834.14
SIDI KACEM	1392.93
TANGER	1279.74
TAN-TAN	131.67
TAOUNATE	1402.17
TAROUDANT	1510.98
TATA	256.41
TAZA	1651.65
TETOUAN	1977.36
TIZNIT	873.18
A.CHOK/H.HASSANI	988.68
A.SEBAA.H.MOHAMEDI	1307.46
B.MSIK/S.OTHMANE	2155.23
CASA/ANFA	2478.63
MOHAMMEDIA/ZEN.	485.1
RABAT	1529.22
SALE	1404.48
SKHIRAT/TEMARA	466.62

Sources : ONICL,1993 et Direction de la Statistique,Ministère du Plan,Situation démographique régionale au Maroc, CERD, 1988

fig. 4 LES EFFETS DE LA SUPPRESSION DE LA SUBVENTION DE TRANSPORT SUR LES MINOTERIES

TAUX D'UTILISATION DES CAPACITES PAR CENTRE ET REGION

UNITE	ECRASEMENT 1000 QX	CAPACITE	TAUX D'UTILISATION
ABDAH	1050000	1050000	1.00
ZONE DE CASABLANCA	7343318	12330000	0.60
GHARB-NORD	4801625	5820000	0.83
HAOUZ-SRAGHNA	3415128	3570000	0.96
ORIENTAL	2670000	2880000	0.93
SAISS-TAZA	5103333	7515000	0.68
SUD-EST	643333	864800	0.74
SUD	1796154	1800000	1.00
TADLA	1080000	1080000	1.00



CASABLANCA	330302
TANGER	334652
BEN SLIMANE	334727
SETTAT	335990
KENITRA	336516
RABAT	336702
EL JADIDA	338123
TETOUAN	339155
MARRAKECH	339403
MEKNES	339675
KHOURIBGA	339782
SIDI KACEM	341195
KHEMISSET	342548
FES	344011
CHAOUEN	344455
IFRANE	345758
KALAA	346039
OUJDA	346097
BENI MELLAL	346892
SAFI	349742
ESSAOUIRA	350210
TAOUNATE	350410
BOULEMANE	351525
KHENIFRA	351762
TAZA	352875
NADOR	354084
AZILAL	355045
OUARZAZATE	355519
TIZNIT	355677
AGADIR	360970
TAROUDANTE	367369
HOCEIMA	367969
ERRACHIDIA	372475
FIGUIG	375801
SUD	383598

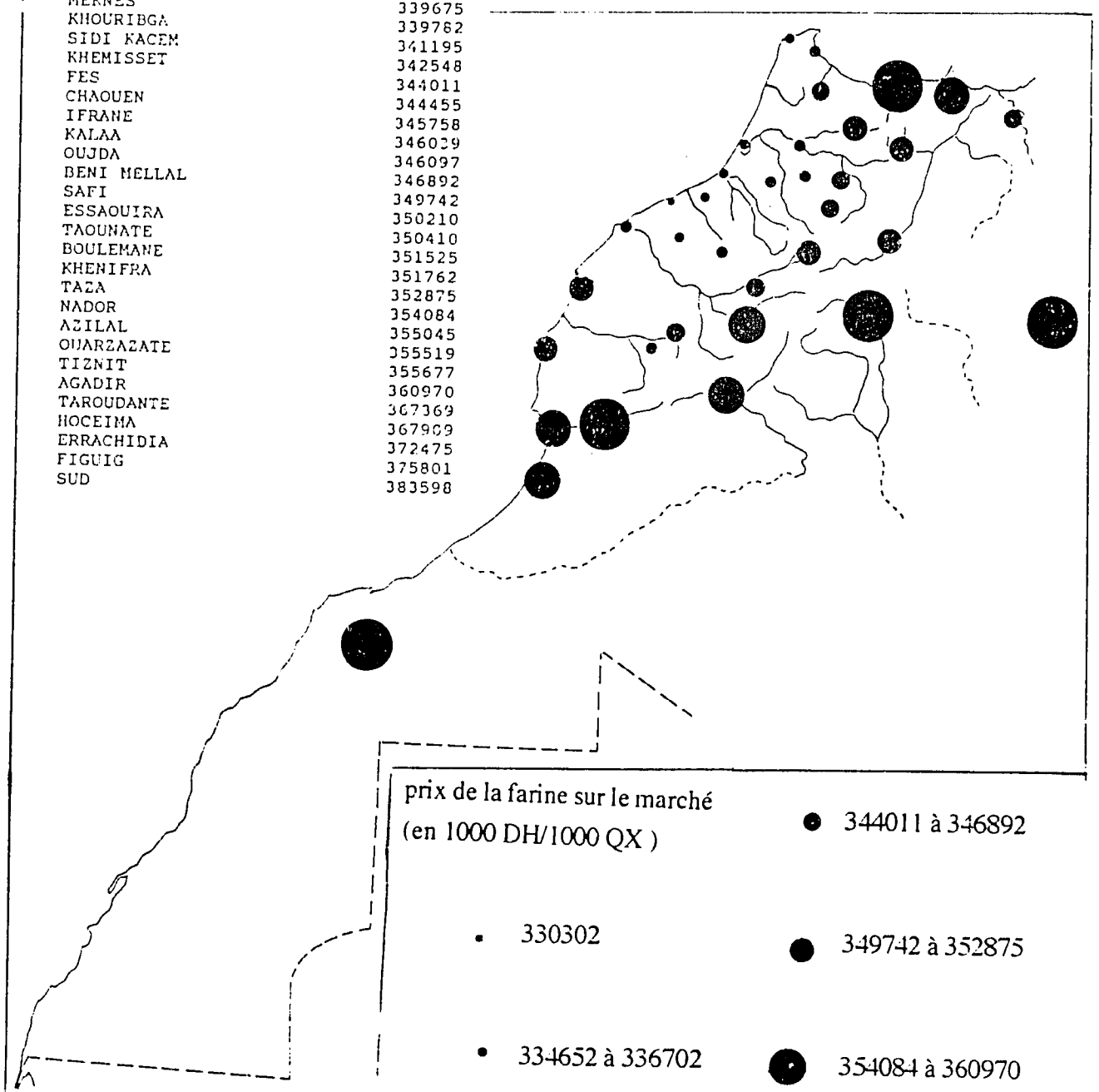



fig.5 LES EFFETS DE LA SUPPRESSION DE LA SUBVENTION DE TRANSPORT SUR LES PRIX DE LA FARINE